

## Treball de fi de grau

Títol

**Health and Communications  
Pla d'empresa per una agència de comunicació especialitzada  
en salut**

Autor/a

**Paula Amer Orfila**

Tutor/a

**Marta Sabater Casals**

Departament	Departament de Mitjans, Comunicació i Cultura
Grau	Periodisme
Tipus de TFG	Projecte
Data	01/07/2017

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

**Català:**

**Health and Communications**  
**Pla d'empresa per una agència de comunicació especialitzada en salut**

**Castellà:**

Health and Communications  
Plan de empresa para una agencia de comunicación especializada en salud

**Anglès:**

Health and Communication  
Business plan for a communication agency specialized in health

**Autor/a:**

Paula Amer Orfila

**Tutor/a:**

Marta Sabater Casals

**Curs:**

2016/17

**Grau:**

Periodisme

### Paraules clau (mínim 3)

**Català:**

Comunicació, pla d'empresa, emprenedoria, salut, medicina, agència de comunicació

**Castellà:**

Comunicación, plan de empresa, emprendimiento, salud, medicina, agencia de comunicación

**Anglès:**

Communication, business plan, entrepreneurship, health, medicine, communication agency

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

**Català:**

Cada cop és més important per a qualsevol persona, ja no només aquelles que hagin estudiat economia o administració d'empreses, saber elaborar un pla d'empresa. Avui en dia, qualsevol persona ha d'estar capacitada, amb l'assessorament adequat, per desenvolupar una idea i portar-la a terme amb la creació d'una nova empresa. I dins de l'àmbit de la comunicació, també han de sorgir noves idees que revolucionin el mercat i les empreses de comunicació. Aquest treball presenta el pla d'empresa d'una agència de comunicació que assessora i gestiona la comunicació d'empreses dins de l'àmbit de la salut i la medicina. Es pretén que, amb l'elaboració d'aquest pla d'empresa, es pugui veure la viabilitat del projecte abans de la posada en marxa de l'empresa, per veure si pot ser rendible o no en el curt termini.

**Castellà:**

Cada vez es más importante para cualquier persona, ya no solo aquellas que hayan estudiado economía o administración de empresas, saber elaborar un plan de empresa. Hoy en día, cualquier persona tiene que estar capacitada, con el asesoramiento adecuado, para desarrollar una idea y llevarla a cabo con la creación de una nueva empresa. Y dentro del ámbito de la comunicación, también tienen que surgir nuevas ideas que revolucionen el mercado y las empresas de comunicación. Este trabajo presenta el plan de empresa de una agencia de comunicación que asesora y gestiona la comunicación de empresas del ámbito de la salud y la medicina. Se pretende que, con la elaboración de este plan de empresa, se pueda ver la viabilidad del proyecto antes de la puesta en marcha de la empresa, para ver si puede ser rentable o no en el corto plazo.

**Anglès:**

It is increasingly important to anyone, not only for those who have studied economics or management, to know how to elaborate a business plan. Nowadays, anyone has to be able, with the appropriate advice, to develop an idea and carry it out with the creation of a new business. And in the communication field, new ideas have to emerge that change the market and the communication firms. This thesis presents a business plan for a communication agency that advice and manage the communication of health and medicine companies. The intention is to see, with this business plan, the viability of the project before the launch of the business, to see if it can be profitable or not in the short run.

## TREBALL DE FINAL DE GRAU - PERIODISME



### *Pla d'empresa per una agència de comunicació especializada en salut*

Autora: **Paula Amer Orfila.**

Tutora: Marta Sabater Casals.

Universitat Autònoma de Barcelona.

Facultat de Comunicació. Grau en Periodisme, 2017.

Departament de Mitjans, Comunicació i Cultura.

## 0. ÍNDEX

1. Introducció .....	4
2. Resum executiu i descripció general de l'empresa .....	5
2.1. Resum executiu .....	5
2.2. Descripció general de l'empresa .....	6
3. Justificació de l'empresa en el seu entorn .....	8
3.1. Entorn general .....	8
3.2. Entorn específic .....	11
4. Pla de màrqueting .....	12
4.1. Anàlisi del mercat objectiu .....	12
4.1.1. Demanda .....	14
4.1.2. Oferta .....	19
4.1.3. Proveïdors i intermediaris .....	22
4.1.4. Altres components del mercat .....	23
4.2. Anàlisi de la situació .....	25
4.2.1. Anàlisi DAFO .....	25
4.2.2. Anàlisi CAME .....	27
4.3. Definició del públic objectiu .....	29
4.4. Definició dels objectius comercials .....	30
4.5. Estratègies de màrqueting .....	31
4.5.1. Producte .....	31
4.5.2. Preu .....	31
4.5.3. Distribució .....	33
4.5.4. Comunicació .....	33
5. Pla d'operacions .....	36
5.1. Pla de producció .....	36
5.1.1. Serveis externs .....	37
5.2. Quantitat i costos dels factors de producció .....	38
5.2.1. Localització .....	38
5.2.2. Inversions de capital fix .....	40
5.2.3. Costos de capital fix .....	40

5.2.4.	Costos d'aprovisionament .....	41
5.2.5.	Costos de personal .....	42
5.2.6.	Altres costos: comunicacions, subministraments, transport, serveis externs .....	46
5.2.7.	Costos de comercialització: distribució, comunicació .....	47
6.	Pla d'organització .....	47
6.1.	Organització funcional de l'empresa .....	47
6.2.	Relacions de jerarquia i coordinació dins de l'empresa .....	48
7.	Pla econòmic i financer .....	49
7.1.	Pressupost de capital .....	49
7.2.	Pressupost d'explotació .....	50
8.	Pla juridicofiscal .....	53
8.1.	Estructura jurídica-econòmica de l'empresa .....	53
8.2.	Tràmits de constitució i posada en marxa .....	53
8.3.	Denominació social .....	54
9.	Conclusions .....	55
10.	Bibliografia .....	58
11.	Annex .....	61
11.1.	Annex 1: Càlcul del preu de venda dels serveis .....	61
11.2.	Annex 2: Evolució de les vendes durant el primer exercici econòmic ...	63
11.3.	Annex 3: Característiques d'una SL segons la normativa reguladora ....	64
11.4.	Annex 4: Tràmits de constitució d'una SL .....	65
11.5.	Annex 5: Tràmits de posada en marxa d'una SL .....	66

## 1. INTRODUCCIÓ

L'objectiu del present Treball de Final de Grau és l'elaboració d'un projecte empresarial per a la creació d'una empresa relacionada amb el món de la comunicació. Un pla d'empresa és un document escrit en el qual s'explica i es detalla el projecte d'una nova empresa, tenint en compte tots els elements rellevants, recursos necessaris i accions que cal dur a terme per a la posada en marxa d'un nou projecte empresarial.

Avui en dia tothom pot crear una nova empresa, sigui del sector empresarial que sigui, i dins del món de la comunicació hi ha la necessitat també que sorgeixin noves empreses que es facin un lloc en el mercat. I per posar en marxa una nova empresa i veure si funcionarà tant a curt com a llarg termini, una eina fonamental és el pla d'empresa. El pla d'empresa ajuda a ordenar les idees d'un nou emprenedor i a veure la viabilitat del projecte, i pot ser un instrument d'autoavaluació pel propi emprenedor. Per una altra part, de cara als agents externs, el pla d'empresa permet defensar el projecte davant els altres, ja sigui per obtenir finançament, per convèncer a possibles inversors, per aconseguir proveïdors, entre d'altres. A més a més, redueix considerablement el risc de fracàs, és una eina de formació, permet determinar quines són les oportunitats de negoci i els mercats d'interès més prometedors per a l'empresa, crea consciència dels obstacles que s'han de superar, crea un marc de comunicació i venda, i permet analitzar els costos i la rendibilitat. Per tot això, el *business plan*, com també s'anomena, és una eina molt eficient i molt important en el procés de creació d'una nova empresa.

En aquest treball es presenta el pla d'empresa d'una agència de comunicació especialitzada en l'àmbit de la salut i la medicina. Així, a partir de l'estructura que tot projecte empresarial ha de seguir, hem pogut estudiar el mercat, analitzar la demanda i la oferta, establir els nostres objectius comercials i determinar tots els recursos necessaris per a la posada en marxa d'aquesta nova empresa (personal, immobilitzat, recursos financers, tràmits jurídics, entre d'altres). I amb tot això en conjunt hem pogut determinar si l'empresa pot ser viable o no en el curt termini.

D'aquesta manera, l'empresa *Health and Communications* neix per a satisfer les necessitats de totes aquelles empreses, institucions i particulars del món de la salut que requereixen serveis de comunicació, un aspecte poc considerat fins ara dins de l'estructura organitzativa de les empreses però que cada cop més es transforma en una part essencial de qualsevol empresa.

## 2. RESUM EXECUTIU I DESCRIPCIÓ GENERAL DE L'EMPRESA

### 2.1. Resum executiu

Aquest pla d'empresa descriu l'empresa *Health and Communications*, una agència de comunicació especialitzada en l'àmbit de la salut i la medicina, ubicada a la ciutat de Barcelona, i que donarà serveis d'assessorament i de gestió de la comunicació a totes aquelles petites i mitjanes empreses del sector de la salut que ho requereixin.

Els tres tipus principals de clients de la nostra empresa són: metges particulars, centres privats de medicina especialitzada i CAPs. Llavors, un cop segmentat el mercat, hem establert que el públic objectiu són els centres privats de medicina especialitzada, ubicats a la província de Barcelona i que són centres mèdics ambulatoris.

Gràcies a l'anàlisi del mercat, hem pogut establir quin és el nostre públic objectiu i, per tant, definir també els objectius comercials que vol assolir l'empresa en tancar el primer exercici econòmic. Els objectius de demanda són: aconseguir un 10% del públic objectiu (centres privats de medicina especialitzada), que es tradueix en uns 759 centres, arribar a un determinat número de serveis contractats mensualment en cada una de les nostres especialitats, i tancar el primer any en funcionament amb un resultat positiu.

A partir de la definició del públic objectiu i dels objectius comercials que ens fixarem pel primer any de funcionament, hem pogut determinar les estratègies de màrqueting que portarem a terme, ja siguin de producte, de preu, de distribució o de comunicació. S'ha establert un pressupost de comunicació de 2.315€.

L'empresa oferirà els següents serveis de comunicació als clients, que podran contractar només un o tots els que necessitin, amb el següent preu (els preus són per servei contractat, independentment de la duració de cada servei):

- Consultoria de comunicació: 341,81€
- Comunicació interna i comunicació corporativa: 341,81€
- Gabinet de premsa: 213,64€
- Community Manager: 170,92€
- Gestió de xarxes socials i pàgines web: 213,64€
- Gestió de la comunicació de crisi: 569,72€

La fixació dels preus s'ha realitzat a través d'una estratègia de diferenciació en costos, establint un preu que ens permeti cobrir els costos i obtenir un 10% de benefici.

Per a la producció de tots aquests serveis, l'empresa comptarà inicialment amb un total de set treballadors, incloent els dos socis treballadors. En un futur, s'hauran de contractar més treballadors per poder abraçar més clients al mes, per la qual cosa s'ha previst que tancarem el primer any en funcionament amb un total de quinze treballadors. Per una altra part, també oferim quatre serveis més als clients però que no produïm nosaltres mateixos sinó que externalitzem perquè considerem que no seran una demanda recurrent: traducció, fotografia, disseny gràfic i programació.

Finalment, per tal d'iniciar el negoci necessitem un capital de 35.000€, dels quals 25.000€ són recursos propis aportats pels tres socis fundadors de l'empresa, i els 10.000€ es demanaran en forma de préstec a una entitat financera.

Un cop definit el pressupost de capital necessari per a la posada en marxa del negoci, hem de fer una previsió també del pressupost d'explotació del primer exercici econòmic, que ens permetrà veure la seva viabilitat. Al tancament del primer exercici econòmic, l'empresa preveu obtenir uns beneficis de 18.844,62€.

Per tant, tal i com es pot observar en la informació detallada del pla financer, la previsió del primer any d'explotació determina la rendibilitat del projecte a curt termini. La seva viabilitat en el llarg termini ja dependrà de si la previsió de vendes creix o, almenys, es manté.

## **2.2. Descripció general de l'empresa**

- Nom de l'empresa: Health and Communications, S.L.
- Sector: Comunicació i relacions públiques.
- Ubicació: Carrer València (Eixample Esquerre), Barcelona.
- Nombre de socis: Tres socis fundadors, dos d'ells socis treballadors i un soci capitalista.
- Nombre de treballadors: Començarem amb 7 treballadors, inclosos els dos socis treballadors, i aquest número anirà en augment a mesura que s'incrementi la demanda. Al final del primer any es preveuen tenir 15 treballadors.

L'empresa forma part del grup 7021 del CNAE, dins de relacions públiques i comunicació. El tret distintiu de l'empresa és que fixarà part dels seus clients en les PIMES, és a dir, totes aquelles empreses micro, petites i mitjanes que compten amb menys de 10, 50 i 250 treballadors respectivament, tenen un volum de negoci inferior als 2, 10 i 50 milions d'euros i compten amb un balanç general també inferior a 2, 10 i 43 milions d'euros respectivament.



A més a més, es tracta d'una empresa que ofereix serveis de comunicació per a un sector empresarial en concret, com és l'àmbit de la salut i la medicina. D'aquesta manera, l'empresa pot oferir un servei més especialitzat i també formar els seus treballadors perquè siguin experts en assessorar sobre temes de comunicació dins de l'àmbit de la salut. Amb això es pretén aconseguir un millor assessorament i una millor gestió de la comunicació de les empreses d'aquest sector, ja que la nostra agència de comunicació també estarà especialitzada en aquests temes.

La missió de l'empresa és prestar serveis de gestió de la comunicació a empreses, institucions i col·lectius que ho requereixin dins de l'àmbit de la salut i la medicina. Proporcionem assessorament en temes de comunicació corporativa, gabinet de premsa, community manager, gestió de les xarxes socials i gestió de la comunicació de crisi. Tots aquests serveis van destinats a petites i mitjanes empreses del sector mèdic de l'àrea geogràfica de Catalunya que requereixin assessorament en temes de comunicació empresarial i comunicació corporativa.

La visió és arribar a ser una de les millors agències en comunicació, especialitzant-nos en un sector empresarial concret, el de la salut i la medicina, per tal de donar un millor assessorament gràcies a experts en aquest sector empresarial. Aspirem a aconseguir una confiança i un respecte per la nostra manera de treballar que ens faci tenir clients fidels. Volem ser una empresa reconeguda a nivell de Catalunya i que això ens proporcioni la reputació suficient per, en uns anys, expandir el nostre mercat a nivell nacional.

Finalment, els valors de la nostra empresa són els següents:

- Creació de valor i aconseguir resultats d'una manera eficient.
- Busquem la superació pròpia, qüestionant-nos sempre cada cosa que fem i buscant noves idees que ens permetin innovar i millorar la nostra activitat.
- Implicació amb els nostres clients en cada moment, proporcionant el millor assessorament de la forma més especialitzada i personalitzada possible.
- Tenir cura de la forma de gestionar la comunicació al treballar en un àmbit on qualsevol informació pot afectar les emocions de les persones.
- Treball en equip. Col·laborem per aconseguir objectius comuns, compartint informació, coneixements i experiències.

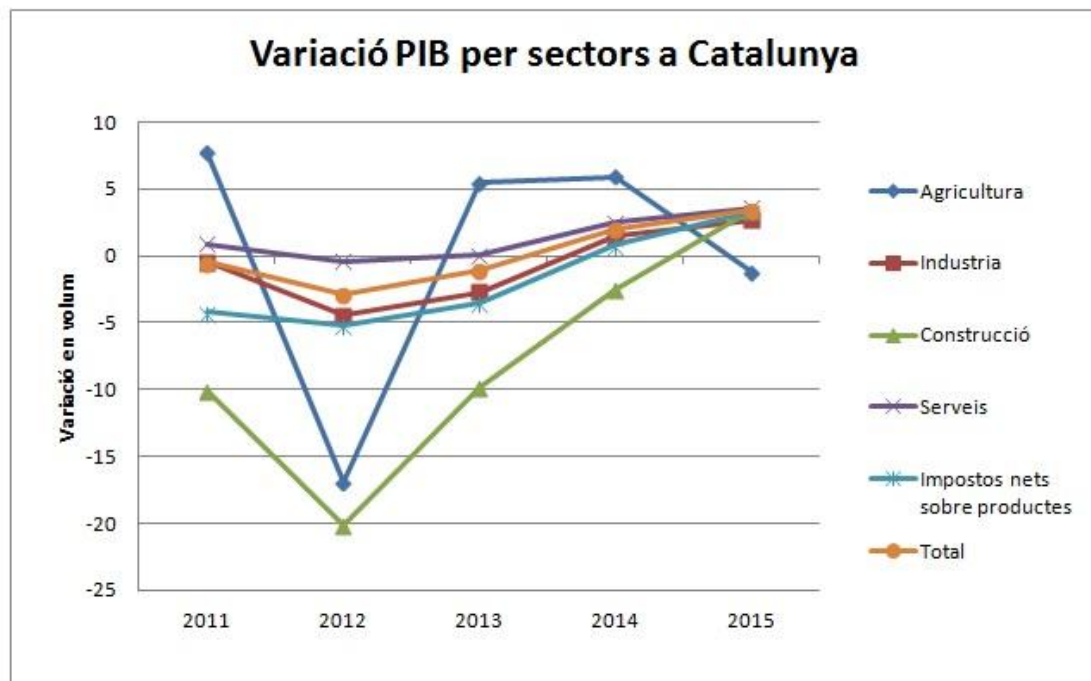
- Compromís amb una sòlida ètica laboral, integritat i honestedat, així com amb el compliment de la legislació aplicable i els principis i polítiques de l'empresa.

### **3. JUSTIFICACIÓ DE L'EMPRESA EN EL SEU ENTORN**

#### **3.1. Justificació en l'entorn general**

A l'hora de crear qualsevol nova empresa, s'han de tenir molt clares les circumstàncies externes i l'entorn que hi ha en el moment de la seva posada en marxa, ja que poden determinar la viabilitat d'un nou projecte o es pot haver de canviar alguna idea inicial segons quina sigui la situació de l'entorn. És per això que és molt important fer un estudi de l'entorn general, tenint en compte factors econòmics, factors político-legals, factors tecnològics i factors socioculturals. Una bona empresa és aquella que coneix el seu entorn i sap adaptar-se a tots els canvis que aquest pugui tenir al llarg del temps. Per això, és molt important l'estudi previ de l'entorn.

Els factors econòmics són molt importants en la creació d'una nova empresa, perquè, al cap i a la fi, una mala conjuntura econòmica pot fer que el nostre projecte no sigui viable en aquell moment. Ara ens trobem en una situació en la qual, després de la forta crisi financera que hem viscut des de l'any 2008 i que ha afectat considerablement a l'economia espanyola, sembla que per fi n'estem sortint.

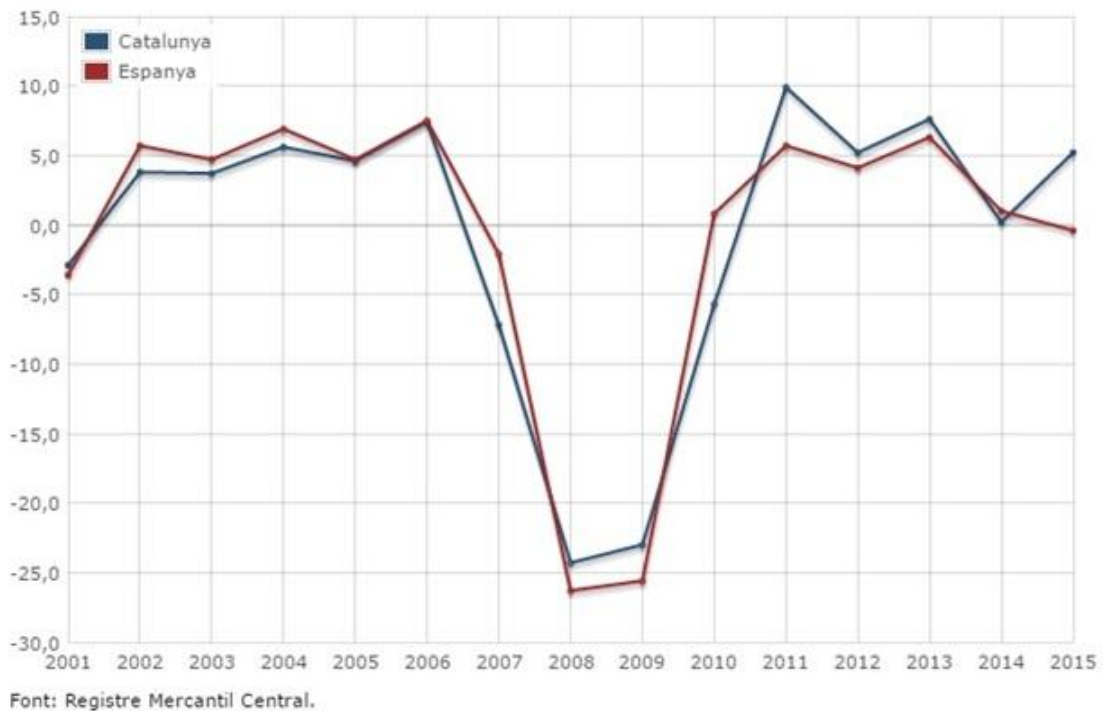


Variació del PIB en volum per sectors a Catalunya 2011-2015 | Elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT.

Tal i com exposa el gràfic, observem com el PIB total de l'economia catalana s'ha anat recuperant en els darrers anys. Per sectors, el sector serveis és el que més aporta dins del conjunt de l'economia i el que menys afectat s'ha vist per la crisi econòmica. Per tant, tot i que sembla que els serveis són els que menys problemes presenten per la crisi econòmica i financera dels darrers anys, no deixa de ser un factor a tenir en compte.

El xifra d'empreses que es creen noves i la xifra d'empreses que abandonen la seva activitat també ens dona una perspectiva clara de com està la conjuntura empresarial en un determinat moment del temps. Segons el gràfic de l'IDESCAT, observem com quan esclata la crisi financera hi ha una caiguda molt gran tant a Catalunya com al conjunt d'Espanya de l'activitat emprenedora i de la creació de noves empreses. Tot i així, es veu com aquesta situació s'ha recuperat els darrers anys, passant a ser positiva la xifra d'empreses de nova creació, i sent aquesta superior a Catalunya que a Espanya.

**Variació anual del nombre de societats mercantils creades. Catalunya i Espanya. 2001-2015**



Variació anual del nombre d'empreses creades 2001-2015. | Font: IDESCAT.

Pel que fa als factors político-legals, aquests també afecten a l'entorn de l'empresa i als mercats. Una situació d'inestabilitat política com la que hem viscut a nivell estatal des del passat mes de desembre de 2015 ha fet que els mercats també responguessin de forma inestable a aquesta situació d'incertesa. A Catalunya ara la situació política sembla que s'ha estabilitzat una mica, però fins fa uns mesos també es trobava en una situació d'incertesa al guanyar les eleccions autonòmiques del setembre 2015 la coalició d'independentistes Junts pel Sí. Per tant, la conjuntura política d'independència és un altre aspecte rellevant a tenir en compte alhora de crear una nova empresa dins de la zona geogràfica de Catalunya.

Atenent als factors tecnològics, aquests cada cop estan agafant una importància més gran dins del sector empresarial i en la vida quotidiana de les persones. És també gràcies a aquest factor que la nostra empresa pot fer-se un lloc en el mercat de forma més fàcil que fa uns anys. Ha estat amb l'aparició de les noves tecnologies de la informació i la comunicació que moltes empreses s'han vist en la necessitat d'invertir una part del seu capital en departaments de comunicació o agències de comunicació. Les persones, avui en dia, volen saber-ho tot i ho volen tenir tot al seu abast. Volen que amb el seu smartphone o amb el seu ordinador puguin anar a Internet i trobar tota la informació que busquen en un moment. Fins i tot en el sector de la salut, és molt important avui en dia que consultes privades de metges

o centres especialitzats disposin d'una pàgina web, per tal que el pacient tingui informació sobre la clínica a la qual està anant per primer cop. A més, una bona pàgina web amb la descripció dels metges del centre, els serveis que ofereixen i informació rellevant és una senyal de confiança i de qualitat del centre de salut. Per això, les TIC han fet que una agència de comunicació com la nostra sigui molt rellevant dins de l'àmbit sanitari.

Finalment, els factors socioculturals van molt lligats als factors tecnològics. Sense la revolució de les TIC potser la població no hauria adoptat aquestes noves costums i hàbits, com el fet de voler buscar qualsevol informació a Internet. Sense l'aparició de les noves tecnologies, potser no hauria sorgit aquesta necessitat tan gran de què els centres sanitaris i consultes mèdiques privades disposin d'una pàgina web i, per tant, requereixin dels serveis d'una agència de comunicació que els porti tot el tema d'Internet, xarxes socials, i els assessori en temes de comunicació.

### **3.2. Justificació en l'entorn específic**

La nostra empresa, una agència de comunicació de l'àmbit mèdic i sanitari, es situa dins del mercat dels serveis i amb una demanda orientada cap a les empreses i institucions. Segons el CNAE, la nostra empresa es troba dins del 7021 (Relacions públiques i comunicació).

Ja des de fa uns anys les empreses estan donant cada cop més importància a la comunicació interna de l'empresa i a la gestió de la comunicació cap a l'exterior. Darrerament la comunicació en i des de les empreses es considera un factor de gran importància, que ha anat generant pes i dinamisme, fent-se cada vegada més complexa i estratègica. És per això que les grans empreses multinacionals han anat introduint dins dels seus organigrames un departament de comunicació, a càrrec normalment d'un periodista, que s'encarrega de gestionar tot el que té a veure tant amb la imatge que dóna l'empresa de cara a l'exterior com la organització de la comunicació amb els treballadors dins de l'empresa. Així, un estudi publicat per l'Associació de Directius de Comunicació indica que el 91'3% de les empreses enquestades compten amb un departament de comunicació. La comunicació en l'empresa té una importància cada vegada major, ja que pel 89% dels enquestats, ha guanyat pes en els darrers cinc anys. Tot i així, un 76% dels responsables de la comunicació contracten consultors externs (un 34% ho fa de forma habitual i un 41'8% de tant en tant). L'Associació de Directius de Comunicació també constata que l'augment de la contractació de consultors externs de manera habitual pot ser degut a la complexitat cada vegada major en el camp de la comunicació, que fa que un col·laborador habitual conegui millor l'empresa i el sector, que si s'acut a ell de forma esporàdica.

A més a més, les petites i mitjanes empreses (que componen més del 99% del teixit empresarial espanyol), tot i la importància que, en els darrers anys, se li concedeix a la comunicació, tenen poc desenvolupada la gestió de la mateixa, invertint pocs recursos en aquesta àrea. El desenvolupament d'aquestes accions està lligat, en les darreres dècades, a l'àmbit de les grans empreses.

Per tant, les dades ens demostren com hi ha una necessitat creixent que les empreses o bé introdueixin departaments de comunicació o bé contractin aquests serveis a una empresa externa especialitzada. Aquest és un dels motius que expliquen la necessitat de crear la nostra nova empresa dins d'un àmbit en expansió, sobretot per l'increment de la informació que circula des de l'avenç de les noves tecnologies.

## **4. PLA DE MÀRQUETING**

### **4.1. Anàlisi del mercat objectiu**

El mercat on prestarà serveis la nostra empresa serà, primerament, la zona geogràfica de Catalunya. Després, amb els anys i si l'empresa funciona bé, estudiarem la possibilitat d'expandir el mercat a l'àmbit nacional. Tot i així, el més important en el moment de la creació de l'empresa és saber com és el mercat en el qual entrarem, conèixer la situació en què es troba i la demanda i l'oferta que hi ha.

Si analitzem el mercat en funció de la competència, trobem que, segons dades de l'IDESCAT, el nombre d'empreses amb establiments a Catalunya l'any 2016 del grup 702 del CNAE és de 3.667 empreses. Aquesta xifra ens demostra com ens trobem en un mercat de competència perfecta, on hi ha un gran nombre d'oferents i un gran nombre de demandants. Per tant, les barreres d'entrada al mercat són baixes, ja que qualsevol empresa pot fer-se un lloc en el mercat sense gaires obstacles. Tot i així, el fet d'haver-hi un gran nombre d'empreses competidores al mercat també fa que sigui més difícil aconseguir clients si els productes són substitutius.

Finalment, un darrer aspecte en el tipus de mercat és el producte que s'ofereix. En el nostre cas, en ser una agència que assessora en temes de comunicació a altres empreses o entitats, ens situem en el mercat dels serveis.

Tot i així, hem d'analitzar també quina és la situació actual del sistema de salut a Catalunya, com funciona, i quanta població hi ha en aquesta zona geogràfica que pugui demandar serveis sanitaris.

El sistema sanitari català és un sistema amb finançament públic i amb cobertura universal, al qual tota la ciutadania de Catalunya hi té accés. Es tracta d'un model sanitari mixt, que integra en una sola xarxa d'utilització pública tots els recursos sanitaris, siguin o no de titularitat pública, i que recull una tradició d'entitats (mútues, fundacions, consorcis, centres de l'Església) històricament dedicades a l'atenció de la salut. Aquest model es va crear l'any 1990 amb l'aprovació de la LOSC (Llei d'Ordenació Sanitària de Catalunya).

El model sanitari català ha tingut una evolució des d'un model de seguretat social a un sistema sanitari universal. Abans hi havia un model sanitari basat en el sistema de seguretat social, en el qual treballadors i empresaris finançaven, amb les seves quotes, la protecció sanitària. Ara aquest ha canviat cap a un sistema nacional de salut, que són sistemes finançats amb impostos (la contribució de cadascú és diferent, depenent del seu nivell de renda) i per això la cobertura és universal. Aquests tipus de sistemes tenen les següents característiques:

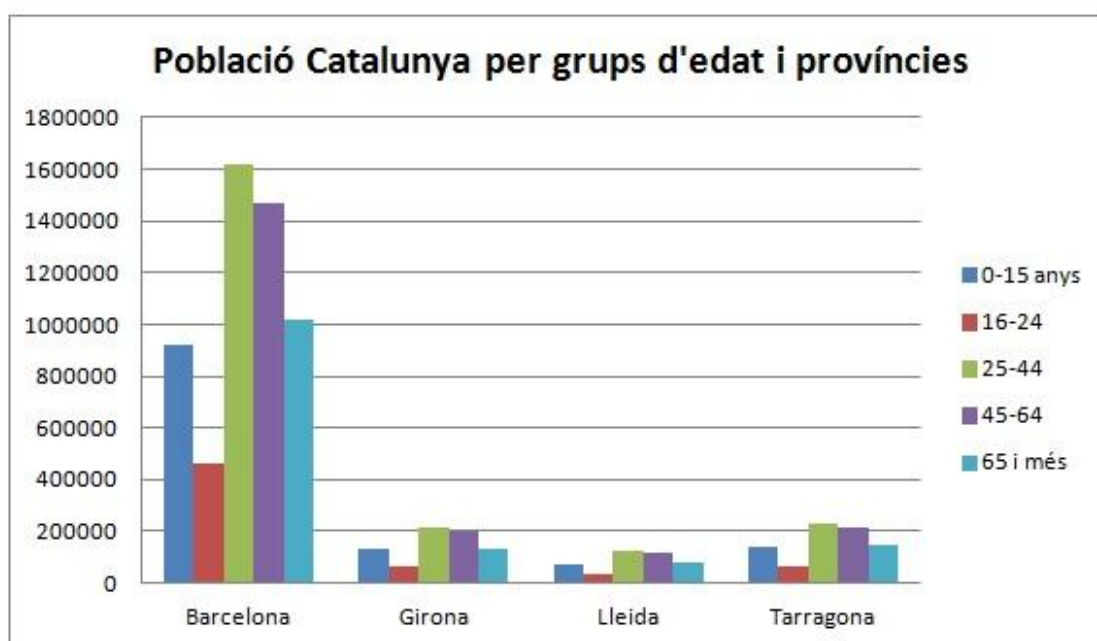
- Universalitat. Tota persona té dret a un nivell de prestacions sanitàries determinat que es subministra a través de la xarxa sanitària d'utilització pública, perquè el finançament és a través dels impostos que paga tothom.
- Equitat d'accés. Principi que garanteix l'accessibilitat econòmica, cultural i territorial als serveis sanitaris, l'assignació de recursos segons problemes i necessitats detectats, l'adequació de les intervencions sanitàries als grups de població afectats, entre d'altres.
- Cartera de serveis tancada ("què entra i què no entra").
- Integració. Des de la promoció / prevenció de la salut / malaltia, passant per la curació i la rehabilitació / reinserció.

El CatSalut és l'ens públic que garanteix les prestacions sanitàries públiques de Catalunya. Hi ha set regions sanitàries dividides en sectors: Barcelona, Girona, Camp de Tarragona, Terres de l'Ebre, Lleida, Catalunya Central, i l'Alt Pirineu i Aran.

Un altre aspecte a tenir en compte és la xifra de població a Catalunya i com està distribuïda la seva demografia. Depenent dels resultats podem observar com serà la demanda de serveis

sanitaris per part de la població, un aspecte força rellevant també en l'anàlisi de mercat de la nostra empresa.

Segons dades de l'IDESCAT del 2015, les darreres publicades, observem com la major part de la població es troba entre els grups de 25-44 anys i 45-64 anys. Tot i així, els grups d'edat que els segueixen amb major nombre de població són els de 65 i més i els de 0-15 anys. Aquests dos grups són els que més ens interessen a nosaltres, perquè són els que més utilitzen els serveis sanitaris. A més a més, en tots els grups d'edat hi ha més població a la província de Barcelona que en cap altra província de Catalunya, per la qual cosa també hem de tenir molt en compte la zona geogràfica.



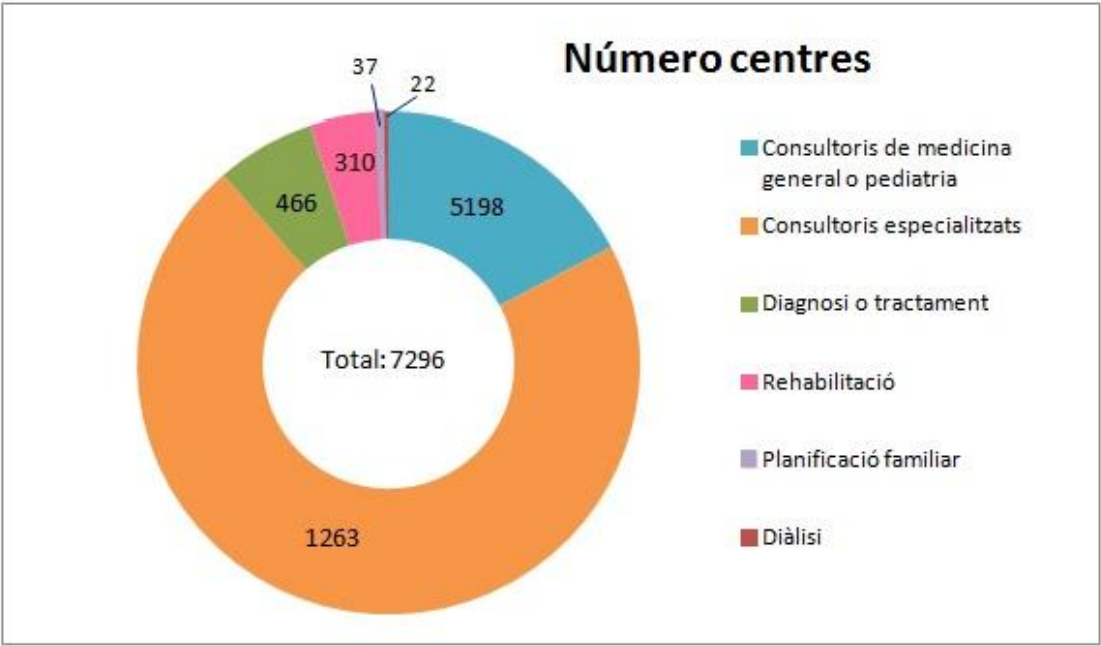
Població a Catalunya per grups d'edat i províncies. Dades 2015. | Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT

#### 4.1.1. Demanda

El primer que hem de tenir en compte alhora d'analitzar la demanda és tenir un coneixement adequat i suficient del mercat on volem treballar. Per això, ja que la nostra agència de comunicació estarà especialitzada en l'assessorament a empreses i institucions de l'àmbit sanitari, hem de realitzar un exhaustiu estudi de quina és la situació actual del sector de la salut a Catalunya. Segons l'informe Biocat 2015, el sector de les ciències de la vida i la salut de Catalunya compta amb 734 empreses i 89 entitats d'investigació. A més, el sistema hospitalari català reuneix a 195 establiments, 65 dels quals són hospitals de titularitat pública, 36 són privats, 62 són sociosanitaris concertats, 17 psiquiàtrics i sociosanitaris, i 15 de psiquiatria.



Aquestes serien dades dels centres sanitaris a nivell d'hospitals grans. Però el que més ens interessa per la nostra empresa són sobretot aquells petits centres privats o consultes externes que no són el suficientment grans com per disposar d'un departament de comunicació propi, com solen tenir la majoria d'hospitals. Els següents gràfics recullen quina és la situació de centres extrahospitalaris a Catalunya l'any 2015 i per províncies.



Número de centres extrahospitalaris a Catalunya 2015. | Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT.



Número de centres extrahospitalaris per província 2015. | Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT.

A més a més, segons un informe del Institut per al Desenvolupament i Integració de la Sanitat (IDIS) el 87% dels usuaris de la sanitat privada a Catalunya recomana l'ús d'aquests serveis. Tant és el cas que quasi bé dos milions de persones residents a Catalunya tenen una assegurança sanitària privada. Això es pot deure, en part, a què Catalunya disposa de 146 hospitals de titularitat privada, el que constitueix el 69% dels centres hospitalaris.

D'aquesta manera, observem com hi ha un gran volum de mercat que podria necessitar els nostres serveis com a agència de comunicació especialitzada en temes de salut i de la medicina.

Els diferents mercats o grups de clients als quals es dirigeixen les empreses de comunicació representen necessitats diverses, tant pel tipus de producte o servei que poden demandar, com pel preu que estan disposats a pagar. Per això és molt important que, a l'hora d'identificar la demanda de la nostra empresa, la definim de la forma més precisa possible, explicant-ne el seu perfil i segons diferents variables per tal de segmentar el mercat. La segmentació de mercats és una eina molt útil que permet dividir un mercat en diferents grups de consumidors.

Podem identificar tres grups de clients segons la demanda: particulars, empreses i institucions.

- a) Particulars: dins d'aquest grup trobaríem tots aquells professionals del món de la medicina que tenen una consulta privada per atendre als seus pacients. El més lògic és que aquests professionals no disposin de ningú que els hi gestioni la comunicació i, potser, tampoc els hi cal. Tot i així, hi ha la possibilitat de què en algun cas una consulta privada requereixi d'un expert en comunicació perquè li creï una pàgina web, per la qual cosa els podem a considerar també com un segment del mercat.
- b) Empreses: serien els centres mèdics privats de medicina especialitzada, i aquí és on trobaríem gran part dels nostres clients potencials. Es tracta de centres privats, normalment amb una mida de mitjana empresa, que segurament no disposen d'un departament de comunicació propi com els grans hospitals però sí que els interessaria contractar una empresa externa que els hi gestionés la comunicació, la gestió de pàgines web i xarxes socials, i els assessorés també en aquests aspectes.
- c) Institucions: com a institucions podem incloure, per exemple, els centres d'atenció primària (CAP) o centres externs als hospitals de titularitat pública. Aquest grup també podria necessitar els nostres serveis com a agència de comunicació, igual que els centres mèdics especialitzats privats. El problema que ens podem trobar en

aquest grup, però, són els pocs recursos financers de què disposen els centres públics.

Així, els nostres clients serien els professionals de la medicina que tenen consultes privades, els centres privats de medicina especialitzada, i els Centres d'Atenció Primària i d'altres centres externs als hospitals de titularitat pública.

En la següent taula es recull l'estudi de la demanda segons cada tipus de consumidor i amb la segmentació de mercats corresponent segons diferents variables com la zona geogràfica, l'especialitat mèdica, la xifra de pacients atesos, el nombre de llocs de treball que ofereixen, el grau de satisfacció de la població amb el servei sanitari o la despesa sanitària que fa la població.

Variables per a la segmentació del mercat			
Variables	Consultes Privades (professionals medicina)	Centres privats especialitzats	CAP (Centre d'Atenció Primària)
<b>Zona geogràfica</b>	Metges col·legiats per província (dades 2015): Barcelona: 31.972 Girona: 2.695 Lleida: 1.747 Tarragona: 3.023	Centres extrahospitalaris sector privat per província (dades 2015): Barcelona: 7.591 Girona: 962 Lleida: 505 Tarragona: 909	Regió sanitària Lleida i regió sanitària Alt Pirineu i Aran: 30 EAPs (Equip d'Atenció Primària) Regió sanitària Camp de Tarragona: 33 Regió sanitària Terres de l'Ebre: 11 Regió sanitària Girona: 41 Regió sanitària Catalunya Central: 38 Regió sanitària Barcelona: 215
<b>Especialitat mèdica</b>	Aquest any 2017, a Catalunya, s'han ofert 931 places de MIR. Per especialitats, el número de places són les següents:	Centres de reproducció assistida (5%) Centres mèdics ambulatoris (63%)	(No hi ha especialitat mèdica)

	Al·lergologia: 2 Anatomia patològica: 15 Anestesiologia: 59 Angiologia i cirurgia vascular: 7 Aparell digestiu: 22 Cardiologia: 23 Cirurgia general: 32 Cirurgia oral: 3 Cirurgia ortopèdica: 39 Cirurgia pediàtrica: 4 Cirurgia plàstica: 7 Cirurgia toràcica: 7 Dermatologia: 13 Endocrinologia i nutrició: 12 Farmacologia: 5 Geriatria: 16 Hematologia: 16 Medicina del treball: 1 Immunologia: 1 Medicina familiar: 235 Medicina intensiva: 23 Medicina interna: 49 Medicina nuclear: 6 Medicina preventiva: 9 Microbiologia: 1 Nefrologia: 14 Pneumologia: 18 Neurofisiologia: 5 Neurologia: 19 Obstetrícia i ginecologia: 39 Oftalmologia: 25 Oncologia mèdica: 21 Oncologia radioteràpia: 9 Otorinolaringologia: 10 Pediatria: 62 Psiquiatria: 42 Radiodiagnòstic: 25 Reumatologia: 11 Urologia: 14	Clíniques d'estètica (17%) Clíniques oftalmològiques (8%) Centres de diagnòstic per la imatge (8%) Entre d'altres especialitats *A Espanya existeixen al voltant de 3.000 centres mèdics	
<b>Pacients atesos</b>	(Sense dades)	Activitat hospitalària sector privat (dades 2014):	5'7 milions durant l'any 2015.

		Altes hospitalàries: 228.744 Estàncies: 852.918 Ingressos: 237.047 Urgències: 931.267 Visites: 2.394.366 Hospital de dia: 87.202	Activitat hospitalària sector públic (dades 2014): Altes hospitalàries: 701.195 Estàncies: 7.731.867 Ingressos: 708.082 Urgències: 3.611.194 Visites: 11.834.341 Hospital de dia: 1.455.244
<b>Treballadors</b>	Les 11 universitats catalanes que imparteixen estudis de ciències de la vida i la salut generen cada any 5.500 graduats. Catalunya compta amb 15 hospitals universitaris i 9 instituts d'investigació. 31.936 metges col·legiats l'any 2015.	8.431 metges, 9.535 infermers, i 19.867 altres professionals (dades de l'any 2013). A més, Catalunya és una de les comunitats autònomes que ofereix més places de formació sanitària especialitzada.	15.174 llocs de treball (29% metges de família, 33% infermeria, 38% altres professionals)
<b>Grau de satisfacció de la població amb el servei</b>	Puntuacions per sobre del notable a la sanitat privada.		7'94 punts sobre 10
<b>Despesa sanitària</b>	Despesa sanitària privada: 676€ per càpita (dades del 2014)		Despesa sanitària pública: 1.189€ per càpita (dades del 2014)

#### 4.1.2. Oferta

A l'hora de crear una nova empresa, cal tenir molt present quina serà la competència que ens trobarem en el mercat i quins productes ofereixen aquestes empreses. És per això que l'anàlisi de l'oferta és fonamental, ja que hem saber quins serveis ofereixen les empreses de la competència, si són serveis substitutius, o si el nostre servei es pot diferenciar d'alguna manera de la resta d'empreses del sector.

El mercat de les agències de comunicació és un mercat molt ampli i sense barreres d'entrada, pel que hi ha una gran nombre d'empreses competidores en el mercat. A més, dins del sector de la comunicació en salut, cal destacar que hi ha empreses especialitzades en aquest àmbit i també grans agències de comunicació i publicitat que tenen una àrea d'especialització en salut. Per realitzar l'anàlisi de l'oferta de la nostra agència de comunicació, com que primerament tindrà la seva zona d'actuació a Catalunya, estudiarem quina és la competència de les agències de comunicació especialitzades en salut que també centren la seva activitat a Catalunya, sobretot a la ciutat de Barcelona. Tot i així, cal tenir en compte també que moltes d'aquestes empreses tenen oficines tant a Madrid com a Barcelona, ampliant així el seu negoci. Finalment, no hem d'oblidar aquelles agències de comunicació especialitzades en salut que tenen la seva activitat a Madrid, ja que en un futur aquestes poden obrir el seu mercat a Catalunya o nosaltres podem expandir-nos cap a Madrid. Aquestes agències de comunicació són: *ComSalud*, *Planner Media*, *Docor Comunicación*, *Berbés Asociados*, *Cícero Comunicación*, entre d'altres.

Les agències de comunicació i publicitat especialitzades en salut que realitzen la seva activitat a l'àrea geogràfica de Catalunya són les següents: *Ogilvy Common Health* i *Ogilvy Healthworld*, *Saatchi and Saatchi Health*, *Innuo*, *Ilusion Labs*, i *Punta Alta*.

#### Ogilvy Common Health i Ogilvy Healthworld

<i>Ogilvy Common Health i Ogilvy Healthworld</i> <a href="http://www.ogilvy.es/">http://www.ogilvy.es/</a>	
Fundació	1992, Estats Units.
Força en el mercat	Aquestes dues empreses formen part del gran grup Ogilvy & Mather.
Línia de negoci o proposta de valor	"Una filosofía que va más allá de las ideas y se sitúa, nada menos, que en ideales para desarrollar la comunicación de marca". Agència de publicitat.
Serveis que ofereix	Serveis de màrqueting, publicitat i promoció, identitat de marca i desenvolupament, integració mundial, màrqueting de relacions, serveis digitals interactius, màrqueting de tractament gestionat, formació mèdica, planificació de mitjans i compres, comunicacions científiques i publicacions, recollida d'assaigs mèdics, investigació de mercat i analítica, consultoria estratègica i assumptes públics i relacions.
Grup CNAE	7311 (Agència de publicitat)
Nombre de treballadors	Entre 20 i 100 treballadors.
Facturació	Entre 3 i 6 milions d'euros.
Clients	(No disponible)

#### Saatchi and Saatchi Health

<i>Saatchi and Saatchi Health</i> <a href="http://www.saatchihealth.es/">http://www.saatchihealth.es/</a>	
Fundació	1970 a Londres, Regne Unit.
Força en el mercat	Saatchi and Saatchi Health pertany a Publicis Healthcare Communications Group. Té oficines a Madrid i a Barcelona.
Línia de negoci o proposta de valor	“En Saatchi & Saatchi Health, mediante la comunicación, ayudamos a crear las circunstancias apropiadas para cambiar actitudes, hábitos y comportamientos que conduzcan a una vida más saludable.” Venta i distribució de material mèdic.
Serveis que ofereix	Campanyes publicitàries, campanyes institucionals, comunicació al professional sanitari, campanyes d'educació al pacient, comunicació online, projectes digitals, estudis científics, medical education, gabinet de premsa, esdeveniments.
Grup CNAE	7311 (Agències de publicitat)
Nombre de treballadors	Entre 25 i 50 treballadors.
Facturació	Entre 6 i 30 milions d'euros.
Clients	Laboratoris farmacèutics (Abbott, Bayer Schering Pharma, Novartis, Pfizer, Roche...), empreses de consum (Arbora Ausonia, Axa, Colgate Palmolive, Gallina Blanca, Danone, Nestlé...), i institucions, fundacions i societats científiques (AEDN, FACME, Fundación Española del Corazón, Fundación Obra Social “La Caixa”, SEPD...).

#### Innuo

<i>Innuo</i> <a href="http://www.innuo.es/">http://www.innuo.es/</a>	
Fundació	2002, Barcelona.
Força en el mercat	Està integrada dins de Vivactis Group, una de les majors xarxes independents d'agències de comunicació, consultoria i marketing healthcare. Oficines a Madrid i Barcelona.
Línia de negoci o proposta de valor	“Desarrollamos estrategias y proyectos de comunicación para marcas y organizaciones cuyo objetivo es la salud y el bienestar de las personas”. Publicitat, relacions públiques i serveis per a congressos i pàgines web.
Serveis que ofereix	Consultoria estratègica, campanyes de publicitat, comunicació online, desenvolupament de continguts sobre salut i alimentació.
Grup CNAE	7311 (Agències de publicitat)
Nombre de treballadors	Entre 5 i 25 treballadors.
Facturació	Entre 1'5 i 3 milions d'euros.
Clients	Farmacies (Almirall, Ferrer, Kern pharma, pfizer...), Consumer Health and Wellness (Acofarma, Balance Labs, Gsk...), Alimentació – Gran consum (Adam Foods, Danone, Nestlé, Unilever...),

#### Ilusion Labs

<i>Ilusion Labs</i> <a href="http://www.ilusionlabs.com/">http://www.ilusionlabs.com/</a>	
Fundació	2010

Força en el mercat	Oficines a Madrid i Barcelona.
Línia de negoci o proposta de valor	“Somos una agencia de publicidad especializada en el sector salud y estilo de vida saludable”. Consultoria, assessorament i execució en matèria de relacions públiques, projectes, màrqueting i publicitat.
Serveis que ofereix	Marketing estratègic, campanyes creatives, marketing científic, desenvolupament de producte digital, tecnologia e-commerce, optimització d'analytics, desenvolupament web, solucions tecnològiques, estratègia social media, desenvolupament gaming, mobile, capacitats de búsqueda, experiència d'usuari, estratègia de continguts...
Grup CNAE	7311 (Agències de publicitat)
Nombre de treballadors	Entre 5 i 25 treballadors.
Facturació	Entre 0'6 i 1'5 milions d'euros.
Clients	Roche, Lilly, Esteve, PHB, Galderma, Casen Recordati...

#### Punta Alta

<i>Punta Alta</i> <a href="http://puntaalta.es/">http://puntaalta.es/</a>	
Fundació	2009, Barcelona.
Força en el mercat	Forma part del grup Alta Grupo de Comunicación. Oficines a Madrid i Barcelona.
Línia de negoci o proposta de valor	“Somos una agencia de marketing, publicidad y comunicación en salud especializada en guiar las marcas hacia las cotas más altas. Para conseguirlo, solo conocemos un camino: pensar estrategias que cumplen objetivos, creatividades que impactan y tácticas que venden”. Serveis de publicitat, relacions públiques i similars per a la indústria sanitària.
Serveis que ofereix	Publicitat, RRPP i esdeveniments, serveis científics, digital, marketing i vendes, producció audiovisual.
Grup CNAE	7311 (Agències de publicitat)
Nombre de treballadors	Entre 5 i 25 treballadors.
Facturació	Entre 0'6 i 1'5 milions d'euros.
Clients	Angelini, Rubió, Pharma Call, Novartis, Bimbo, Bayer, Argal...

El que podem observar d'aquestes agències de comunicació, i que pot ser un avantatge cap a la nostra empresa, és que totes elles tenen com a principals clients a empreses farmacèutiques, mentre que nosaltres centrarem els nostres serveis cap a centres privats de medicina especialitzada. Així que, en aquest punt, podem trobar un mercat força favorable per la manca de competència directa.

#### *4.1.3. Proveïdors i intermediaris*

A part d'analitzar l'oferta i la demanda del mercat on es situarà la nostra empresa, cal conèixer també quins proveïdors necessitarem per tal que ens proporcionin els serveis que



necessitem perquè l'empresa es posi en marxa i tingui un bon funcionament. Al ser una empresa de comunicació, gran part de les activitats de la cadena de producció les realitzarem nosaltres mateixos (activitats internes de l'empresa) com són el disseny de pàgines web, la gestió de les xarxes socials, l'assessorament en comunicació, el gabinet de premsa, i la gestió de la comunicació de crisi. Per tant, dins del nostre equip ja comptarem amb experts en el món de la comunicació i també experts en telecomunicacions i informàtics pel disseny web. Tot i així, sí que externalitzarem algunes activitats, contractant altres empreses perquè col·laborin amb nosaltres en alguns aspectes. Així, necessitarem proveïdors en serveis de traducció, fotografia, disseny gràfic i programació.

A més a més, com qualsevol empresa al inici de la seva activitat, necessitarem proveir-nos de tot l'immobilitzat material necessari (mobiliari i hardware), els serveis d'Internet, i totes les despeses associades al fet de tenir un local on treballar, com són els subministres d'aigua i llum.

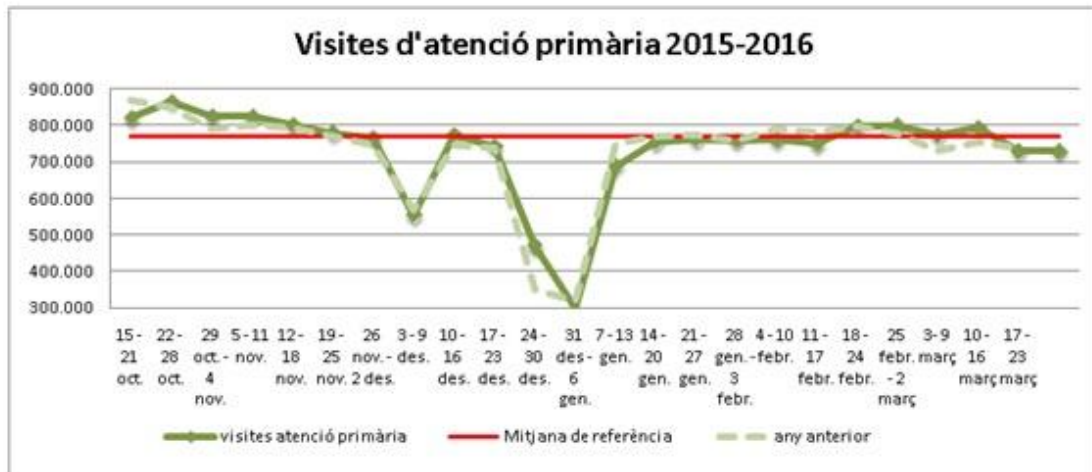
Per una altra part, en referència als intermediaris, aquestes empreses són inexistents ja que principalment la nostra empresa es posarà en contacte directament amb els clients. Volem que la relació empresa-client sigui el més propera possible i amb un contacte molt personal, per la qual no tenim cap necessitat de comptar amb intermediaris. El que si necessitarem, a l'hora de donar a conèixer els nostres serveis i de donar a conèixer l'empresa, és utilitzar les xarxes socials per fer publicitat i màrqueting.

#### *4.1.4. Altres components del mercat*

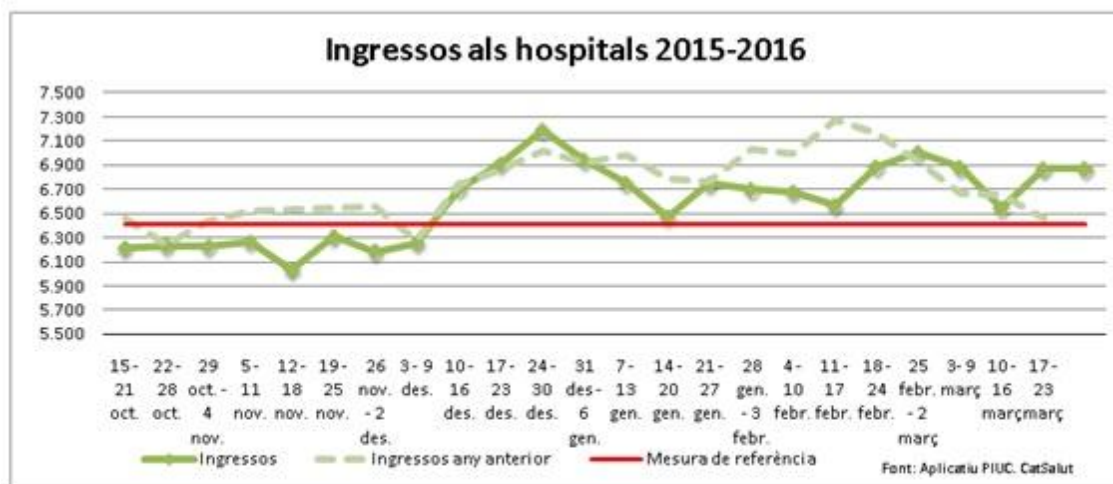
En aquest punt hem de tenir en compte aspectes del mercat que poden influir de forma directa en l'activitat de l'empresa, com poden ser l'estacionalitat de la demanda i la situació tecnològica i digital del mercat.

L'estacionalitat de la demanda és important ja que determina en quins moments de l'any els clients poden demandar més o menys els nostres serveis, cosa que influirà en l'avaluació dels ingressos i costos al final de l'exercici econòmic. Per analitzar com serà l'estacionalitat de la demanda de la nostra agència de comunicació especialitzada en salut, primer el que hem fet és estudiar de quina manera varia la demanda de serveis sanitaris al llarg de l'any als centres hospitalaris i als CAPs de Catalunya. Com és lògic, la major demanda de serveis hospitalaris es troba en les èpoques d'hivern, ja que a l'estiu la probabilitat d'agafar gripes, constipats i altres malalties són menys freqüents. És per això que no trobem dades de la demanda de serveis sanitaris de tot l'any, sinó que aquestes es basen principalment en la utilització dels serveis

mèdics en èpoques hivernals. En els següents dos gràfics, obtinguts a partir de dades del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya, podem observar l'evolució de les visites d'atenció primària per setmanes entre l'octubre del 2015 i el març del 2016, així com també l'evolució de persones ingressades als hospitals.



Visites d'atenció primària octubre 2015 – març 2016 | Font: Departament de Salut, Generalitat de Catalunya.



Ingressos als hospitals octubre 2015 – març 2016 | Font: Departament de Salut, Generalitat de Catalunya.

D'aquesta manera, podem establir que la demanda de serveis de comunicació en salut de la nostra empresa serà proporcional a la demanda de serveis sanitaris que tenen els centres sanitaris al llarg del any. Així, segurament tindrem una major demanda els mesos d'hivern (desembre – març), i també durant la primavera i la tardor, però aquesta demanda pot baixar considerablement els mesos d'estiu.

Per una altra part, també és molt important per la nostra empresa estudiar la situació tecnològica i digital, ja que les agències de comunicació han començat a sorgir com a

necessitat del mercat a partir del boom de les noves tecnologies de la informació i la comunicació. Segons el darrer informe sobre la Societat de la Informació (2015) elaborat per Telefónica, Espanya és el país d'Europa amb un major nombre de subscripcions d'accés a Internet mitjançant fibra òptica. A més, sempre s'ha mostrat com un país avançat en el desplegament d'infraestructures de telecomunicacions, així com també ha augmentat el desplegament de xarxes de nova generació en la telefonia mòbil. Aquest fet demostra com la societat espanyola cada cop està més absorta dins del món de les noves tecnologies de la informació i la comunicació, i utilitza Internet en el seu dia a dia de forma continuada.

Altrament, les empreses també han evolucionat en incorporar les noves tecnologies de la informació i la comunicació, ja que segons indica l'informe, la gran majoria d'empreses industrials ja tenen accés a Internet, i quasi bé 4 de cada 5 disposen de banda ampla mòbil o pàgines web. Així, no només les persones s'han transformat cap a una societat cada cop més connectada a la xarxa i més ben informada, sinó que les empreses també han vist les TIC com una oportunitat de negoci tant per millorar els seus processos productius com per fer arribar millor el seu producte als clients i donar-se a conèixer.

Per tant, la situació tecnològica i digital en aquest moment és molt favorable cap a les agències de comunicació perquè obre un nínxol de mercat que fins ara estava poc explotat i permet que aquest nou tipus d'empreses es facin un lloc en el mercat. A més, amb unes previsions de futur força favorables si les tecnologies de la informació i la comunicació segueixen avançant i es segueixen implantant tant en la vida quotidiana de les persones.

## **4.2. Anàlisi de la situació**

### *4.2.1. Anàlisi DAFO*

La "Matriu de factors DAFO" pot definir-se com una estructura conceptual per l'anàlisi sistemàtic, que facilita la comparació de les amenaces i les oportunitats externes amb les forces i debilitats internes de la organització. Així, serveix per visualitzar de forma més didàctica i clara tots els factors que influeixen en el negoci. La nostra agència de comunicació presenta la següent matriu DAFO:

Anàlisi intern (empresa)	Anàlisi extern (mercat)
<b>Debilitats</b>	<b>Amenaces</b>

Empresa petita Empresa de nova creació i poc coneguda S'ha de guanyar la confiança dels clients Pocs recursos financers Falta d'experiència a l'hora de treballar	Que les empreses no necessitin serveis de comunicació perquè ja disposen d'equips de comunicació propis Alta competència en el mercat d'agències de comunicació Mercat imprevisible i en canvi constant Canvi organitzatiu en les empreses en pocs anys
<b>Fortaleses</b>	<b>Oportunitats</b>
Experts en comunicació i empreses (formació) Comunicació orientada només al sector de la salut i sanitari Equip de professionals amb formació i compromesos Professionals especialitzats en l'àmbit de la salut	Importància creixent de la comunicació de l'empresa Varietat de serveis Assessorament online i presencial Entrada en un nou segment del mercat La competència té com a clients principals empreses farmacèutiques, i nosaltres ens diferenciem en el tipus de client al què ens dirigim

Pel que fa a l'anàlisi intern, que permet identificar aquelles destreses i avantatges de l'empresa (factors claus d'èxit) i els principals problemes i factors desfavorables respecte a la competència (factors crítics), trobem que una de les principals debilitats que té la nostra agència de comunicació és que es tracta d'una empresa de nova creació. Aquest fet fa que en empreses d'assessorament costi arrancar, perquè els clients han de guanyar confiança en la teva empresa. Per això, al principi caldrà demostrar als clients que poden confiar en nosaltres, que som una empresa que treballa bé, amb rapidesa, però alhora proporcionant un servei de qualitat, i que sempre podran acudir a nosaltres per qualsevol problema relacionat amb la gestió de la comunicació sigui quan sigui. Per l'altra part, les fortaleses es troben en el fet que serà una empresa que es dedicarà a la gestió de la comunicació d'un determinat sector empresarial, el sanitari i de la salut. Gràcies a aquest fet, proporcionarem als clients un assessorament més complet i de millor qualitat en especialitzar-nos en un

sector en concret i en comptar amb experts tant del món de la comunicació com del món de la medicina i de les ciències de la salut. Això permetrà un millor enteniment entre els membres de la nostra agència de comunicació i les empreses o institucions que requereixin dels nostres serveis.

L'anàlisi extern analitza bàsicament la competència i es basa en el *model de cinc forces de Porter*, en el qual es descriuen les forces que influeixen en el desenvolupament d'una empresa: l'amenaça de nous competidors, el poder de negociació dels proveïdors, el poder de negociació dels compradors, l'amenaça de productes substitutius i la rivalitat entre els competidors. Una de les principals amenaces que ens podem trobar en la nostra empresa és que els nostres clients potencials (mitjanes empreses) no vegin la necessitat de contractar assessorament extern en temes de comunicació. A més, hi ha una elevada competència al mercat, ja que és un mercat amb poques barreres d'entrada i on el principal inconvenient és captar clients. També correm el risc que en pocs anys la nostra empresa ja no faci cap funció al mercat perquè el tema de la comunicació a les empreses s'hagi instaurat tant en l'organigrama empresarial que les empreses disposin d'un departament de comunicació propi. Tot i així, pel que fa a les oportunitats, la nostra agència de comunicació té el punt diferencial en el fet que ofereix assessorament a un tipus de client que la competència no té: els centres mèdics especialitzats (la competència té com a clients principals empreses farmacèutiques). A més, ofereix una gran varietat de serveis, des d'assessorament en la comunicació corporativa i interna de l'empresa i consultoria, a funcions de gabinet de premsa, Community Manager i sobretot, l'especialitat en gestió de la comunicació de crisi. Finalment, també oferim un assessorament a l'abast de qualsevol empresa i sempre que ho necessiti, al proporcionar assessorament online i responent el més ràpid possible a petites consultes ràpides, així com un assessorament complet de forma presencial, movent-nos nosaltres si cal fins a l'empresa que ens necessita.

#### 4.2.2. Anàlisi CAME

A partir de la matriu DAFO podem identificar millor les estratègies a seguir per fer front a tots els problemes detectats i que ens permeten destacar davant de la competència. L'anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar) estableix quatre estratègies definides a partir de l'obtingut al DAFO:

- a) Estratègies de supervivència (debilitats + amenaces): com puc evitar que les debilitats afavoreixin les amenaces?

- b) Estratègies adaptatives (debilitats + oportunitats): com puc minimitzar les debilitats aprofitant les oportunitats?
- c) Estratègies defensives (fortaleses + amenaces): com aprofito les fortaleses per contrarestar les amenaces?
- d) Estratègies ofensives (fortaleses + oportunitats): com em permeten les fortaleses aprofitar les oportunitats?

Estratègies de supervivència	Estratègies adaptatives
<p>Crear confiança en la feina que fem per aconseguir clients fidels</p> <p>Estratègies de màrqueting per superar l'alta competència en el mercat</p> <p>Fer veure la necessitat de l'assessorament en comunicació</p>	<p>Potenciar el tret distintiu de la nostra empresa</p> <p>Assessorament especialitzat per crear valor afegit en el nostre servei</p>
Estratègies defensives	Estratègies ofensives
<p>Formació i especialització dels treballadors</p> <p>Experts en el sector que atreguin clients</p>	<p>Especialització en un sector determinat</p> <p>Política de preus</p> <p>Assessorament complet i personalitzat</p>

L'anàlisi CAME ens permet posar en ordre totes les idees sorgides de l'anàlisi DAFO, ajudant-nos a elegir possibles estratègies. Les diferents estratègies provenen de la combinació de les debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats de l'anàlisi DAFO. Possiblement per un emprenedor o una empresa que està en situació de creació, el més interessant sigui generar estratègies que aprofitin les oportunitats que ofereix el mercat, és a dir, estratègies ofensives i de reorientació o adaptatives. Les estratègies ofensives consisteixen en agafar les nostres fortaleses i utilitzar-les per aprofitar les oportunitats que van sorgint en l'entorn de l'empresa. Així, ens hem de centrar en potenciar el nostre tret distintiu de l'empresa, que és l'especialització en assessorament cap a un sector empresarial concret. Donant èmfasi en aquest punt, podem potenciar les nostres fortaleses i oportunitats. A més, també ens podem beneficiar de proporcionar un servei d'assessorament complet i personalitzat a cada empresa i d'una bona política de preus. Per una altra part, les estratègies adaptatives busquen reorientar les debilitats de l'empresa per aprofitar les oportunitats de l'entorn. A partir de la

debilitat que suposa el ser una empresa de nova creació i la dificultat de captar clients al principi, hem de portar a terme una política de publicitat que destaquï l'especialització de la nostra empresa, cosa que ens suposa un valor afegit respecte els nostres competidors.

Per una altra part, les estratègies de supervivència suposen revelar-se front a les amenaces que provenen de l'entorn, centrant-se en una millora de les nostres debilitats per combatre-les. Així, a partir de la debilitat que suposa el haver de guanyar-se la confiança dels clients juntament amb l'amenaça de l'alta competència en el mercat, hem d'establir estratègies de màrqueting que ajudin a captar clients i, alhora, fer-los veure que els nostres serveis són de qualitat, per tal de què es converteixin després en clients. Juntament amb això, també hem de fer veure la necessitat de l'assessorament en comunicació a aquelles empreses que no estiguin del tot segures de contractar o no aquest tipus de serveis. Finalment, les estratègies defensives són les que uneixen fortaleces i amenaces. En aquest cas seria dedicar gran part dels esforços i inversió en formar professionals experts en el sector al qual es dedicarà l'empresa.

D'aquesta manera, a partir de l'anàlisi DAFO i de l'anàlisi CAME podem definir quins són els punts forts i febles de la nostra empresa per tal de dissenyar, ja des d'un principi, les estratègies empresarials més adequades i que ens ajudaran a fer-nos un lloc en el mercat.

#### **4.3. Definició del públic objectiu**

Després de l'anàlisi de mercat, tant de la demanda com de la nostra principal competència, podem establir amb més seguretat i precisió el públic objectiu al qual adreçarem el nostre servei. Tal i com teníem pensat en un primer moment, la nostra agència de comunicació es dedicarà a oferir serveis d'assessorament a petites i mitjanes empreses del món de la salut, ja que considerem que els grans hospitals i centres sanitaris ja disposen d'un departament propi de comunicació integrat dins de la seva estructura organitzativa. Tot i així, creiem que l'empresa tindrà els seus clients potencials en les mitjanes empreses, més que en les petites, pel simple fet que potser una empresa micro o petita no té tanta necessitat de comptar amb assessorament en temes de comunicació com ho pot tenir una empresa d'entre 50 i 250 treballadors.

Un cop identificats els tres grups de clients segons la demanda, anem a concretar una mica més els nostres clients potencials. Com ja hem esmentat anteriorment, classificarem els nostres clients en consultes privades de metges (particulars), centres privats de medicina

especialitzada (empreses) i CAPs (institucions). Per tant, aquests serien els tres principals clients de la nostra agència de comunicació.

Ara bé, un cop realitzada la segmentació de mercats, podem definir encara de forma més concreta i específica el nostre públic objectiu. Així, a partir de totes les variables analitzades en la segmentació de mercats podem concloure que el millor públic objectiu per la nostra empresa són els centres privats de medicina especialitzada, ubicats a la província de Barcelona, i que tenen com a especialitat mèdica el ser centres mèdics ambulatoris. Creiem que aquest grup de clients és el que ens pot proporcionar una major demanda per ser també els que disposen de més recursos financers per contractar els nostres serveis. A més, trobem més centres privats a la província de Barcelona que en qualsevol altre territori de Catalunya, per la qual cosa ens interessa sobretot centrar-nos en l'àrea geogràfica on hi ha més demanda, i també dins de l'especialitat més abundant, com són els centres mèdics ambulatoris. Per tant, el nostre públic objectiu està format per 7.591 centres extrahospitalaris del sector privat de la província de Barcelona.

Tot i així, encara que el nostre *target* principal siguin els centres privats mèdics ambulatoris de l'àrea de Barcelona, també contemplem com a públic objectiu tots els altres centres de medicina especialitzada d'altres àmbits o zones geogràfiques, tot i que en un menor grau.

Cal esmentar que els motius pels quals hem descartat com a públic objectiu els altres clients com les consultes privades de professionals de la medicina o els Centres d'Atenció Primària és perquè les consultes privades són de petita dimensió i potser no veuen necessari adquirir els nostres serveis de comunicació, i en el cas dels CAP, al ser de titularitat pública, poden tenir més problemes de recursos econòmics i de finançament.

#### **4.4. Definició dels objectius comercials**

Un cop definit el nostre públic objectiu a través de les dades obtingudes de la segmentació de mercats, anem a establir una sèrie d'objectius comercials que marcaran com han de ser les estratègies de màrqueting per tal d'arribar a la xifra esperada.

- Aconseguir un 10% de la demanda (7.591 centres) de clients classificats com centres privats de medicina especialitzada al acabar el primer any en funcionament.
- Aconseguir la mitjana següent dels serveis contractats mensualment: 10 serveis contractats al mes en Consultoria de Comunicació i en Comunicació Interna i Corporativa; 6 serveis contractats al mes en Gestió de la Comunicació de Crisi; 12



serveis contractats al mes en Gabinet de Premsa i en Gestió de les Xarxes Socials; i 10 serveis contractats al mes en Community Manager.

- Tancar el primer any en funcionament amb un resultat positiu.

#### **4.5. Estratègies de màrqueting**

##### *4.5.1. Producte*

Com a agència de comunicació oferim tot una sèrie de serveis que assessoren i ajuden a les empreses en tots aquells aspectes relacionats amb la comunicació, ja sigui la comunicació dins de la pròpia empresa com la comunicació cap a l'exterior. Així, els serveis principals que oferirem als nostres clients seran els següents:

- Consultoria de comunicació: Assessorament estratègic en temes de comunicació, elaboració i gestió de plans de comunicació, plans i informes de responsabilitat i reputació social corporativa.
- Comunicació interna i comunicació corporativa: Pla de comunicació interna, assessorament en comunicació interna de l'empresa, realització de sondeigs i enquestes d'opinió entre treballadors (clima laboral), creació i desenvolupament de programes d'Identitat Visual Corporativa.
- Gabinet de premsa: Relació amb els mitjans de comunicació, seguiment de premsa, ràdio, televisió i mitjans online, redacció de comunicats, dossiers de premsa i comunicacions.
- Community Manager: Comunicació online, monitorització de novetats del sector de l'empresa a Internet, creació de relacions estables i duradores amb els clients, distribució de continguts online.
- Gestió de xarxes socials i pàgines web: Estratègia de presència a la xarxa, gestió de xarxes socials, gestió de pàgines web, banners de publicitat online.
- Gestió de la comunicació de crisi: Manual de comunicació de crisi, simulació d'escenaris, anàlisi estratègic, pla de xoc i estratègia de comunicació.

Al pla d'operacions ja detallarem de quina forma es portaran a terme totes aquestes activitats que ofereix l'empresa i quin és el seu cicle productiu.

##### *4.5.2. Preu*

Hi ha tres maneres diferents per establir els preus dels productes o serveis de qualsevol empresa, i sobretot d'una empresa de comunicació. Els criteris bàsics per a la fixació de preus són els costos, la competència i les característiques de la demanda.

En el nostre cas hem decidit que el més adient és fixar el preu en funció dels costos dels serveis. Per calcular-ho, s'agafa el cost unitari del producte, que indica el preu mínim que permetrà cobrir el cost empresarial, i se li afegeix un percentatge de benefici que vol obtenir l'empresa. A més, hem obtingut el cost unitari de cada servei en funció del pes relatiu que suposa aquest servei dins de l'estructura de costos de l'empresa. Això vol dir que un determinat servei requereix més treballadors o més recursos que un altre, i per això el seu cost també és major i no podem fer una mitjana aritmètica de les despeses totals de l'empresa entre el nombre de serveis que oferim. Per una altra part, hem calculat el cost unitari en funció de la mitjana de serveis que pensem que podem contractar durant un mes. Així, un cop obtingut el cost unitari de cada servei, i amb l'objectiu d'obtenir un marge de benefici del 10% respecte els costos, s'ha obtingut el preu de venda unitari de cada un dels serveis.

A continuació podem veure quins seran els preus fixats per a cada un dels serveis. Els preus de venda obtinguts i com s'ha arribat a ells es trobaran detallats a l'Annex 1. Els preus són per cada servei contractat, duri el que duri, fins a completar totes les activitats que impliquen.

<b>Consultoria en comunicació</b>	341,83€
<b>Comunicació interna i corporativa</b>	341,83€
<b>Gabinet de premsa</b>	213,64€
<b>Community Manager</b>	170,92€
<b>Gestió de les xarxes socials</b>	213,64€
<b>Gestió de la comunicació de crisi</b>	569,72€

Cal esmentar que a l'hora de determinar el preu de venda s'ha establert una mitjana aritmètica del nombre de serveis contractats al mes en funció del nombre de serveis contractats al final de l'any. Tanmateix, en el Pla d'explotació, quan definim els ingressos mensuals del primer any en funcionament, la mitjana de serveis mensuals contractats no serà aritmètica, sinó que aquest número anirà augmentat progressivament a mesura que l'empresa porta més temps en funcionament i és més coneguda pels clients (a l'Annex 2 s'adjunta la taula de vendes del primer any d'explotació).

#### 4.5.3. Distribució

La nostra empresa, al ser una agència de comunicació, presenta una cadena de producció molt curta en la qual hi ha pocs intermediaris, per la qual cosa la distribució del nostre servei la farem nosaltres mateixos. A més, no es tracta d'un procés de distribució com si venguéssim un producte, sinó que al oferir un servei, la distribució es basarà en una bona relació entre l'empresa i els clients, i amb unes relacions comunicatives i comercials properes, que garanteixin la confiança del client en la nostra empresa. Per tant, la distribució es realitzarà de forma directa i es basarà en les relacions comunicatives empresa-client, realitzades mitjançant comunicació telefònica, e-mails i presencialment en les nostres oficines. També contemplem la possibilitat que les reunions principals es puguin fer a l'establiment del client. Però a part d'això, la distribució del nostre servei no contempla res més que les relacions comercials establertes amb els clients per tal de portar a terme l'activitat sol·licitada pel client.

#### 4.5.4. Comunicació

Les estratègies de comunicació són un conjunt d'instruments utilitzats per portar a terme la política de comunicació de l'empresa. Les eines principals són: la venda personal, la promoció de vendes, la publicitat, el *merchandising* i les relacions públiques. Els principals instruments que nosaltres utilitzarem en l'estratègia de comunicació són la publicitat, la promoció de vendes i les relacions públiques. El *merchandising* també el tindrem en compte, però no serà l'eina principal.

La publicitat és un dels elements més eficaços per donar a conèixer una empresa i els seus serveis. Tot i així, també pot ser una via força cara, per la qual cosa s'ha de tenir en compte que una part de la inversió inicial de l'empresa estarà destinada a la publicitat. Per tal d'estalviar el màxim de diners possibles en aquest aspecte, la publicitat es realitzarà principalment a través d'Internet i les xarxes socials. Ens publicitem a Google, i també crearem una pàgina web corporativa de l'empresa, i un perfil de Facebook, Instagram i Twitter. Avui en dia, cada cop més tot gira al voltant de les xarxes socials, i s'estan convertint en una via més eficient i barata per promocionar una empresa i donar-se a conèixer. Promocionar-se als mitjans de comunicació tradicionals resulta molt car, ja que els anuncis de la televisió i la ràdio suposen un elevat cost, i els diaris en paper de cada cop estan més en declivi. Per això, el mitjà principal per a la publicitat serà la Web.

La promoció de vendes consisteix en diferents accions com descomptes, regals i productes a baix preu, concursos i premis, entre d'altres. En el nostre cas, hem decidit que sobretot oferirem descomptes si una mateixa empresa o particular contracta dos serveis alhora. A més, el primer cop que contractin un servei amb nosaltres podran gaudir del retorn dels diners si el servei no ha estat del seu gust, com a garantia de qualitat. També podem establir gratuïtat de la primera tasca inclosa dins del servei quan contractin per primer cop un servei amb nosaltres (per exemple, al contractar per primer cop el servei de consultoria de comunicació, podran tenir l'estudi de les necessitats del client de forma gratuïta).

Per una altra part, les relacions públiques també juguen un paper molt important en les estratègies de comunicació, sobretot de cara a aconseguir clients dins del grup d'empreses. Les relacions públiques consisteixen en articles en els mitjans de comunicació, rodes de premsa, comunicats, assistència a esdeveniments relacionats amb el món de la salut, entre d'altres. Tot i així, potser aquesta eina de comunicació no la utilitzarem just a l'inici de l'activitat com a empresa, sinó que la contemplem per més endavant, quan ja sigui una companyia més consolidada i amb més recursos com per participar d'aquestes activitats.

Finalment, el merchandising, amb de targetes de visita corporatives per donar als clients, així com bolígrafs amb el logo i nom de l'empresa, calendaris, etc.

Així doncs, aquests serien els principals instruments que utilitzarem per a promocionar la nostra empresa i donar-nos a conèixer. A continuació exposem el pressupost de comunicació que totes aquestes activitats comporten:

<b>Instrument de comunicació</b>	<b>Cost. TOTAL =</b>
	<b>2.315€</b>
<b>Comunicació de llançament</b>	<b>900€</b>
<b>Publicitat</b>	<b>450€</b>
Anuncis a Google	25€/mes = 300€/any
Creació d'una pàgina web corporativa de l'empresa	150€
Creació d'un perfil a les xarxes socials (Facebook, Instagram i Twitter). No tindrà cap cost perquè s'encarregarà la pròpia empresa de crear-los.	0€
<b>Promoció de vendes</b> (estimació del cost, no es pot saber amb exactitud)	<b>275€</b>
Descomptes al contractar dos serveis alhora	100€/unitat
Garantia de qualitat	150€/unitat

Part del servei gratuït el primer cop	25€/unitat (part gratuïta)
<b>Relacions públiques</b> (cost que suposa que algun treballador nostre realitzi aquestes tasques)	<b>50€</b>
Rodes de premsa, comunicats...	25€
Participació en actes, conferències del sector	25€
<b>Merchandising</b>	<b>340 €</b>
Confecció de targetes de visita corporatives amb el logotip de l'empresa (500 unitats)	0'05€/unitat x 500 unitats = 25€
Confecció de bolígrafs corporatius amb el logo (150 unitats)	1'10€/unitat x 150 unitats = 165€
Confecció de calendaris amb el logo (50 unitats)	3€/unitat x 50 unitats = 150€
<b>Disseny d'un logotip corporatiu de l'empresa</b>	<b>300€</b>

\*En el pressupost d'exploració (Pla Financer), com que el pressupost és mensual, inclourem la mitjana mensual d'aquest pressupost de comunicació del primer any.

Per acabar les estratègies de comunicació, hem de tenir en compte que també és molt important escollir un bon nom comercial de la nostra empresa i crear un logotip que ens identifiqui i sigui visual perquè quedi en la memòria dels clients.

La denominació social de la nostra empresa serà la mateixa que el nom comercial, sempre que el Registre Mercantil ho permeti, ja que considerem que és més senzill a l'hora de donar-nos a conèixer. La denominació social és aquella que identifica l'empresa com a societat jurídica i, per tant, és la que haurem d'utilitzar al firmar contractes amb els clients. A més, volem un nom clar i que identifiqui perfectament els serveis que oferim. Així, la denominació social de l'empresa serà *Health and Communications S.L.*, i el nom comercial serà *Health and Communications*, ja que les dues paraules engloben el fet que som una agència de comunicació i que estem especialitzats en el món de la salut.

Per una altra part, el logotip de l'empresa és molt important perquè, al cap i a la fi, serà el què veuran els clients. Un logo visual i amb coherència ajuda a què el nom de l'empresa arribi més als clients i no se'ls hi oblidí. Per això, nosaltres hem creat un logotip en el qual es barreja l'àmbit de la salut i el de la comunicació. Es tracta d'un telèfon mòbil amb forma de fonendo, i amb uns colors que també estan molt lligats al món de la medicina, com són el verd i el blau. A més, el fonendo funciona com a cable de connexió i de comunicació amb el nom de l'empresa. Així, el resultat final del nom comercial i el logotip és el següent:



## 5. PLA D'OPERACIONS

### 5.1. Pla de producció

El pla de producció estableix les tasques a realitzar en el procés de producció i comercialització del producte o servei ofert, així com el temps i els recursos que s'assignaran a cada una de les fases del procés productiu. La definició de cadascun dels serveis que ofereix la nostra empresa ja els hem definit en les estratègies de màrqueting, a l'apartat de *Producte*. Ara, anem a analitzar cada un d'ells i establir el procés de producció de cada servei que pot contractar el client.

Servei	Activitats de producció
<b>Consultoria de comunicació</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudi de les necessitats del client</li> <li>2. Anàlisi de la situació de l'empresa</li> <li>3. Execució de l'informe (pla de comunicació o pla de responsabilitat i reputació social corporativa)</li> <li>4. Avaluació dels resultats</li> <li>5. Seguiment continu en el temps</li> </ol>
<b>Comunicació interna i comunicació corporativa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudi i anàlisi de la situació de l'empresa</li> <li>2. Assessorament en comunicació interna</li> <li>3. Realització d'enquestes d'opinió</li> <li>4. Execució del pla de comunicació interna</li> <li>5. Avaluació dels resultats</li> <li>6. Seguiment continu en el temps</li> </ol>

<b>Gabinet de premsa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assistència a reunions i rodes de premsa de l'empresa</li> <li>2. Redacció de la nota de premsa</li> <li>3. Relació amb els mitjans de comunicació</li> <li>4. Gestió de les notícies publicades als mitjans de comunicació</li> </ol>
<b>Community Manager</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudi de les necessitats del client</li> <li>2. Proposta de campanya de màrqueting</li> <li>3. Distribució dels continguts online</li> <li>4. Monitorització de les novetats del sector a Internet</li> <li>5. Creació de relacions estables i duradores entre l'empresa i els seus proveïdors o clients.</li> </ol>
<b>Gestió de xarxes socials i pàgines web</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudi de la situació de l'empresa a les xarxes socials i a Internet</li> <li>2. Proposta d'estratègia de presència a la xarxa</li> <li>3. Execució de l'estratègia</li> <li>4. Gestió de les xarxes socials, les pàgines web i la publicitat online</li> </ol>
<b>Gestió de la comunicació de crisi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anàlisi de la situació de l'empresa</li> <li>2. Elaboració del manual de comunicació de crisi</li> <li>3. Simulació d'escenaris</li> <li>4. Gestió de la comunicació de crisi</li> <li>5. Proposta de solucions i estratègies a la crisi</li> <li>6. Avaluació dels resultats</li> <li>7. Redefinició (si cal) del manual de comunicació de crisi</li> </ol>

Un cop establertes les activitats del procés productiu de cada un dels serveis oferts, hem de tenir clar quins són els recursos necessaris per tal que aquets serveis es puguin portar a terme.

#### *5.1.1. Serveis externs*

A part dels serveis que ofereix la nostra empresa directament als clients, també externalitzarem una sèrie de serveis perquè creiem que per la seva baixa demanda és millor contractar-los a empreses externes. Aquests serveis serien els de traducció, fotografia, disseny gràfic i programació i informàtica.

La traducció en diferents idiomes de les pàgines web que puguem crear als nostres clients ho contractarem a una empresa externa, ja que sí que estarem capacitats per fer pàgines web en català, castellà i anglès, però en altres idiomes necessitarem l'ajuda de traductors externs.

Els fotògrafs també seran proveïdors ja que en principi no comptem amb la fotografia com un servei bàsic que ofereix la nostra agència de comunicació, però que si en algun cas tenim algun client que vol millorar la imatge i comunicació de la seva empresa a través d'un reportatge fotogràfic o quelcom per l'estil, disposarem d'una sèrie de fotògrafs associats per fer possible aquesta demanda.

El disseny gràfic també serà un tercer servei que contractarem a una empresa externa ja que, de moment, no pensem comptar amb un departament que realitzi els logos, les imatges corporatives o cartells publicitaris dels nostres clients. Això creiem que és més una activitat d'una agència de publicitat per la qual cosa, per ara, no oferirem aquest servei, però sí que comptarem amb alguna empresa de dissenyadors gràfics amb els quals tindrem una relació empresarial de col·laboració.

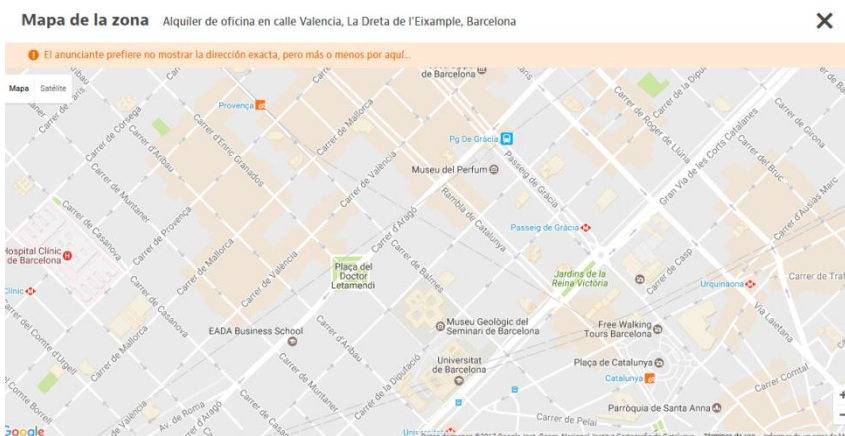
Finalment, també necessitarem a informàtics i experts en programació per tal de dissenyar les pàgines web dels nostres clients, i això també ho subcontractarem a una empresa externa.

## **5.2. Quantitat i costos dels factors de producció**

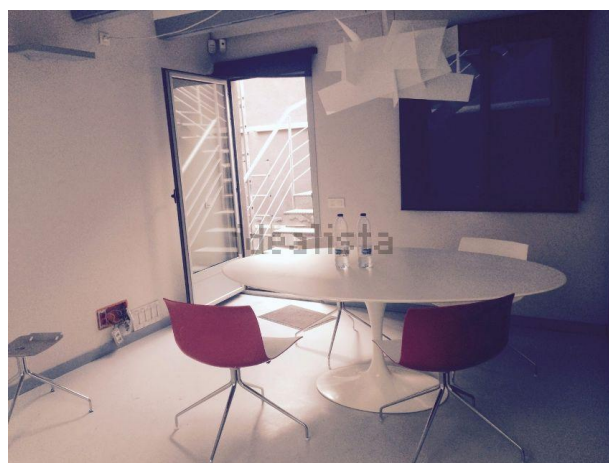
### *5.2.1. Localització*

El local escollit per la nostra empresa són unes oficines de 95 m<sup>2</sup> situades al carrer València, a la zona de l'Eixample Esquerra, de Barcelona. Les instal·lacions estan situades al centre de la ciutat, i molt ben comunicades amb transport públic: metro parada Hospital Clínic (L5) i parada Provença d'FGC (L7, L6, S1, S2). També hi ha bastants línies de bus que tenen parada en aquesta zona. A continuació es pot veure la seva ubicació en el mapa.





Es tracta d'una oficina de segona mà en bon estat, amb dues sales de reunions, una sala gran, una petita cuina i lavabo, i també amb una terrassa. A més, compta amb calefacció, aire condicionat i ascensor per accedir a les oficines, que es troben en la entreplanta de l'edifici. El preu del lloguer del local és de 800€ al mes, és a dir, 8,42€/m². A aquest preu li hem de sumar una fiança equivalent al preu de dos mesos de lloguer (1.600€), i el pagament a la immobiliària, que s'emporta un 10% del preu del local d'un any sencer (960€).



### 5.2.2. Inversions de capital fix

Les inversions de capital fix són tot aquell immobilitzat, ja sigui material o immaterial, que necessitem en el moment de posar en marxa la nostra empresa. Aquests són el mobiliari, el software informàtic, i el hardware.

Producte	Unitats	Preu unitari	Preu total
<b>Mobiliari</b>			<b>6.008,44€</b>
Escriptori	10	219,00€	2.190,00€
Cadira	10	94,99€	949,90€
Llum escriptori	10	59,96€	599,60€
Armari arxivador	4	470,00€	1.880,00€
Taula de centre	1	29,99€	29,99€
Sofà	1	349,00€	349,00€
Arxivador	4	0,99€	3,96€
“Tablón” d’anuncis	1	5,99€	5,99€
<b>Software informàtic</b>			<b>2.340,00€</b>
Windows 10	10	135,00€	1.350,00€
Microsoft Office	10	99,00€	990,00€
<b>Hardware</b>			<b>8.258,50 €</b>
Ordinadors	10	750,00€	7.500,00€
Impressores	2	80,00€	160,00€
Telèfon	15	39,90€	598,50€

### 5.2.3. Costos de capital fix

En aquest punt hem de fer referència a les amortitzacions de l’immobilitzat material, l’immobilitzat intangible i de les inversions immobiliàries, si en tinguéssim. L’amortització és l’expressió de la depreciació sistemàtica i efectiva soferta per l’immobilitzat, per la seva aplicació al procés productiu. És a dir, l’amortització representa la pèrdua de valor de la infraestructura necessària per al funcionament de l’empresa.

Per al càlcul de la quota d’amortització agafarem el cost inicial del bé i el dividirem entre el nombre d’anys de vida útil que s’espera que tingui. Calcularem la quota d’amortització mensual del mobiliari, del software informàtic i del hardware informàtic. Per a una major

simplificació, suposem que la data d'inici del procés d'amortització és el dia 1 de gener del 2017.

AMORTITZACIÓ MOBILIARI				
COST INICIAL	VIDA ÚTIL (en anys)	Anys	AMORTITZACIÓ MENSUAL	AMORTITZACIÓ ANUAL
6.008,44	5	2017	100,14	1.201,69
		2018	100,14	1.201,69
		2019	100,14	1.201,69
		2020	100,14	1.201,69
		2021	100,14	1.201,69

AMORTITZACIÓ SOFTWARE				
COST INICIAL	VIDA ÚTIL (en anys)	Anys	AMORTITZACIÓ MENSUAL	AMORTITZACIÓ ANUAL
2.340,00	4	2017	48,75	585,00
		2018	48,75	585,00
		2019	48,75	585,00
		2020	48,75	585,00
		2021	48,75	585,00
		2022	48,75	585,00
		2023	48,75	585,00
		2024	48,75	585,00
		2025	48,75	585,00
		2026	48,75	585,00

AMORTITZACIÓ HARDWARE				
COST INICIAL	VIDA ÚTIL (en anys)	Anys	AMORTITZACIÓ MENSUAL	AMORTITZACIÓ ANUAL
8.258,50	4	2017	172,05	2064,63
		2018	172,05	2.064,63
		2019	172,05	2.064,63
		2020	172,05	2.064,63
		2021	172,05	2.064,63
		2022	172,05	2.064,63
		2023	172,05	2.064,63
		2024	172,05	2.064,63
		2025	172,05	2.064,63
		2026	172,05	2.064,63

#### 5.2.4. Costos d'aprovisionament

Els costos d'aprovisionament inclouen principalment tot aquell material d'oficina necessari per a l'activitat diària de l'empresa. Aquests serien: paper, material d'oficina (bolígrafs,

subratlladors, grapadores, clips, etc.), i tinta per a les impressores. També podem incloure com a costos d'aprovisionament el subministrament de cafè per a la cafeteria i aigua per tots els treballadors.

Producte	Unitats mensuals	Preu unitari	Preu mensual	Preu anual
Paper	4	4,90€	19,60€	235,20€
Material d'oficina	1	5,00€	5,00€	60,00€
Tinta impressores	2	11,20€	22,40€	268,80€
Cafè (caixes)	4	2,50€	10,00€	120,00€
Aigua (garrafes)	7	0,68€	4,76€	57,12€
<b>TOTAL</b>			<b>61,76€</b>	<b>741,12€</b>

#### 5.2.5. Costos de personal

Tal i com veurem en l'organigrama de l'empresa, inclòs en el pla d'organització, la nostra agència de comunicació compta amb vuit departaments, on cada un tindrà un cap de departament i després els seus treballadors. La direcció general de l'empresa estarà formada pels dos socis treballadors.

Hem establert que, segons les necessitats del mercat i els objectius comercials fixats en el pla de màrqueting, necessitem un nombre aproximat de 10 treballadors al final del primer any que es dediquin a proporcionar els serveis que ofereix la nostra empresa. D'aquests 10 treballadors, 6 són els caps o responsables de cada departament. Llavors, tenim dos treballadors dins del departament de Comunicació Interna i Corporativa, un treballador pel departament de Gabinet de Premsa i un pel departament de Gestió de Xarxes Socials. També comptem amb un treballador del departament comercial, que s'encarregarà de tot el tema de captar clients i de la comunicació de l'empresa, i dos treballadors del departament administratiu. Així, al final de l'any comptarem amb 13 treballadors més els dos socis treballadors.

Tot i així, començarem amb menys treballadors en un principi, ja que per volum de feina la contractació de personal també serà progressiva segons la demanda del mercat. El primer mig any en funcionament, començarem amb els dos socis treballadors, el treballador del departament comercial, un treballador d'administració i un treballador per al departament de gestió de la comunicació de crisi, un treballador que s'encarregarà de les tasques de

gabinet de premsa, de xarxes socials i de Community Manager, i finalment un últim treballador per a consultoria i comunicació interna i corporativa. Per tant, 7 treballadors al posar en marxa l'empresa. Un cop passat aquest primer any, cap als 8-9 mesos, contractarem dos treballadors més que ajudin a què els responsables que porten més d'una activitat i també un segon treballador per al departament administratiu (9 treballadors en total). I ja a final de l'any acabarem amb els 15 treballadors.

A continuació presentem cada un dels treballadors contractats, el seu perfil, les seves tasques, la jornada laboral i la remuneració.

- Departament Administratiu (2 treballadors)
  - Perfil: Graduat o Llicenciat en Economia o ADE, amb coneixement en l'àmbit de la gestió empresarial i les finances. Domini del català, el castellà i l'anglès.
  - Tasca: portar els llibres de comptes, gestionar factures.
  - Jornada laboral: de Dilluns a Divendres. 40 hores setmanals.
  - Remuneració: 1.000€/mes bruts.
- Responsable Departament Comercial
  - Perfil: Graduat o Llicenciat en Economia o ADE, amb coneixement en l'àmbit del màrqueting. Preferiblement Màster en Màrqueting i amb almenys 2 anys d'experiència en el sector. Domini del català, el castellà i l'anglès.
  - Tasca: contacte amb els clients, promocionar l'empresa, comunicació per donar a conèixer l'empresa, captar nous clients.
  - Jornada laboral: de Dilluns a Divendres. 40 hores setmanals.
  - Remuneració: 1.000€/mes bruts.
- Responsable Departament de Consultoria
  - Perfil: Graduat o Llicenciat en Comunicació o Publicitat i Relacions Públiques amb almenys 2 anys d'experiència en el sector. Domini del català, el castellà i l'anglès (altres idiomes seran valorats positivament).
  - Tasca: assessorament en temes de comunicació, realització d'informes de responsabilitat i reputació social corporativa, realització de plans de comunicació, entre d'altres.
  - Jornada laboral: de Dilluns a Divendres. 40 hores setmanals.
  - Remuneració: 1.000€/mes bruts.
- Responsable Departament de Comunicació Interna i Corporativa

- Perfil: Graduat o Llicenciat en Comunicació, Periodisme o Publicitat i Relacions públiques. Màster en Direcció de Comunicació, o Comunicació Corporativa, o per l'estil. Domini del català, el castellà i l'anglès (altres idiomes seran valorats positivament).
- Tasca: assessorament en comunicació interna, supervisió en les tasques d'enquestes d'opinió, d'informes de clima laboral, i de plans de comunicació interna, entre d'altres.
- Jornada laboral: de Dilluns a Divendres. 40 hores setmanals.
- Remuneració: 1.000€/mes bruts.
- Treballador comunicació interna
  - Perfil: Graduat o Llicenciat en Comunicació, Periodisme o Publicitat i Relacions públiques. Coneixements del pack Adobe i de Microsoft Office.
  - Tasca: realització d'enquestes d'opinió, elaboració d'informes de clima laboral, entre d'altres.
  - Jornada laboral: de Dilluns a Divendres. 20 hores setmanals.
  - Remuneració: 750€/mes bruts.
- Treballador comunicació corporativa
  - Perfil: Graduat o Llicenciat en Comunicació, Periodisme o Publicitat i Relacions públiques. Coneixements del pack Adobe i de Microsoft Office.
  - Tasca: realització de plans de comunicació interna.
  - Jornada laboral: de Dilluns a Divendres. 20 hores setmanals.
  - Remuneració: 750€/mes bruts.
- Responsable Departament de Gabinet de Premsa
  - Perfil: Graduat o Llicenciat en Periodisme. Experiència d'almenys 2 anys en algun lloc de treball similar. Domini del català, el castellà i l'anglès (altres idiomes seran valorats positivament).
  - Tasca: assistència a reunions i notes de premsa, selecció d'informació rellevant, supervisió en les tasques de redacció de comunicats, relació amb els mitjans de comunicació, entre d'altres.
  - Jornada laboral: de Dilluns a Divendres. 40 hores setmanals.
  - Remuneració: 1.000€/mes bruts.
- Treballador gabinet de premsa
  - Perfil: Graduat o Llicenciat en Periodisme.
  - Tasca: redacció de comunicats i notes de premsa.

- Jornada laboral: de Dilluns a Divendres. 20 hores setmanals.
- Remuneració: 750€/mes bruts.
- Responsable Departament Community Manager
  - Perfil: Graduat o Llicenciat en Comunicació o Publicitat i Relacions Públiques. Experiència demostrable com a Community Manager anteriorment. Experiència en sectors de màrqueting també són rellevants. Domini del català, el castellà i l'anglès (altres idiomes seran valorats positivament). Domini de les xarxes socials i de les eines d'anàlisi de Google (Google Analytics).
  - Tasca: elaboració de campanyes de màrqueting, distribució de continguts online, establir relacions amb clients i proveïdors de les empreses, entre d'altres.
  - Jornada laboral: de Dilluns a Divendres. 40 hores setmanals.
  - Remuneració: 1.000€/mes bruts.
- Responsable Departament de Gestió de Xarxes Socials
  - Perfil: Graduat o Llicenciat en Periodisme, Comunicació o Publicitat i Relacions Públiques. Experiència demostrable en aquest sector. Domini del català, el castellà i l'anglès (altres idiomes seran valorats positivament). Domini de les xarxes socials i de les eines d'anàlisi de Google (Google Analytics).
  - Tasca: elaboració de propostes d'estratègies de presència a la xarxa, supervisió en els tasques de gestió de xarxes socials i pàgines web, entre d'altres.
  - Jornada laboral: de Dilluns a Divendres. 40 hores setmanals.
  - Remuneració: 1.000€/mes bruts.
- Treballador gestió de xarxes socials
  - Perfil: Graduat o Llicenciat en Periodisme, Comunicació o Publicitat i Relacions Públiques. Domini de les xarxes socials i de les eines d'anàlisi de Google (Google Analytics).
  - Tasca: gestió de les xarxes socials, pàgines web i publicitat online.
  - Jornada laboral: de Dilluns a Divendres. 20 hores setmanals.
  - Remuneració: 750€/mes bruts.
- Responsable Departament de Comunicació de Crisi
  - Perfil: Graduat o Llicenciat en Periodisme, Comunicació o Publicitat i Relacions Públiques. Màster en Direcció de Comunicació. Experiència d'almenys 5 anys en comunicació de crisi.
  - Tasca: gestió de la comunicació de crisi, proposta de solucions i estratègies a una crisi, elaboració de manuals de comunicació de crisi, entre d'altres.

- Jornada laboral: de Dilluns a Divendres. 40 hores setmanals.
- Remuneració: 1.000€/mes bruts.

Finalment, els dos socis treballadors, que portaran la direcció general de l'empresa, tindran un sou de 1.500€ al mes.

D'aquesta manera, el cost del sou que ha d'afrontar l'empresa cada més quan tinguem els 15 treballadors és de 15.000€ bruts. Això suposa un cost anual de 180.000€. A aquesta xifra hi hem de sumar la Seguretat Social a càrrec de l'empresa, que oscil·la entre el 31% i el 35% del salari brut mensual. Considerem que hem de pagar per cada treballador un 33% del seu salari brut a la Seguretat Social. Per tant, el cost mensual per Seguretat Social que ha de pagar l'empresa és de 330€ pels responsables de departament, 247,5€ per la resta de treballadors i 495€ pels dos socis treballadors, donant un total de 4.950€ mensuals, quan ja tinguem els 15 treballadors contractats.

#### *5.2.6. Altres costos: comunicacions, subministraments, transport, serveis externs*

En aquest apartat inclourem tots els altres costos fixos que no hem esmentat anteriorment, com poden ser els costos dels subministraments d'aigua, llum i gas de l'oficina, el cost d'Internet i de telèfon, i els costos dels serveis externs. Com que els costos de subministrament són variables i es paguen cada dos mesos, aquests els podem trobar detallats en el Pressupost d'explotació del Pla de financer. Alhora, el cost d'Internet i de telèfon, al ser una tarifa fixa que inclou ambdues coses, també trobem el seu cost en el Pressupost d'explotació.

Aquí el que ens interessa detallar és el cost dels serveis externs esmentats en el Pla de producció. Com hem dit abans, els serveis que contractarem a empreses externes són els de traducció, fotografia i disseny gràfic. El cost d'aquests serveis no és un cost recurrent de cada mes, sinó que depèn del què demandin els nostres clients. Tot i així, per fer una previsió establirem una mitjana mensual de cops que podem requerir el servei i, per tant, del seu cost.

- Servei extern de traducció: estimem que podem requerir el servei un cop cada dos mesos, ja que només comptarem amb el servei extern de traducció si hem de crear pàgines web amb un idioma diferent del què són el català, el castellà i l'anglès. El seu preu per cada cop que contractem el servei és de 50€/unitat. Això ens dona un cost mensual de 25€/mes i un cost anual de 300€/any.



- Servei extern de fotografia: estimem que podem requerir el servei un cop cada quatre mesos, per si algun client necessita fotografies per a la seva pàgina web o per a qualsevol altre aspecte relacionat amb la seva estratègia de comunicació. El preu del servei de fotografia per cada cop que contractem el servei és de 25€/unitat. Això ens dóna un cost mensual de 6,25€/més i un cost anual de 75€/any.
- Servei extern de disseny gràfic: estimem que podem requerir el servei un cop cada dos mesos també, ja que molts clients podrien demanar-nos millorar la seva imatge corporativa a través del disseny del seu logo, per exemple. El preu del servei de disseny gràfic per cada cop que contractarem el servei és de 75€/unitat. Això ens dóna un cost mensual de 37,5€/mes i un cost anual de 450€/any.
- Servei extern d'informàtica i programació: estimem que podem requerir el servei un cop cada mes per a la creació de pàgines web dels nostres clients. El preu del servei de programació és de 150€/unitat. Això ens dóna un cost mensual de 150€/mes i un cost anual de 1.800€/any.

#### 5.2.7. Costos de comercialització: distribució, comunicació

El pressupost de comunicació ja s'ha detallat en les Estratègies de màrqueting, en l'apartat de *Comunicació*. I el cost de distribució és força insignificant.

## 6. PLA D'ORGANITZACIÓ

### 6.1. Organització funcional de l'empresa

Per tal d'organitzar de forma fàcil i entenedora l'empresa, cal que les tasques que portaran a terme cada un dels treballadors estiguin molt ben identificades i amb uns objectius concrets i ben establerts. Hem de definir i especificar quines i quantes són les activitats que s'han de dur a terme a l'empresa, així com quines són les persones més ben preparades per dur-les a terme. Com que es tracta d'una empresa de nova creació, les activitats que ara plantejem en el pla d'empresa poden estar subjectes a modificacions i és molt possible que a mesura que l'empresa vagi creixent, s'hagin d'anar introduint nous treballadors, noves tasques i noves relacions organitzatives dins l'empresa.

Per tots els serveis que oferim, que ja han estat detallats en les estratègies de màrqueting, necessitaran mínim d'un responsable que sigui el cap de departament de cada tasca i potser en algun cas, comptarem amb un treballador més. Òbviament, a mesura que l'empresa creixi

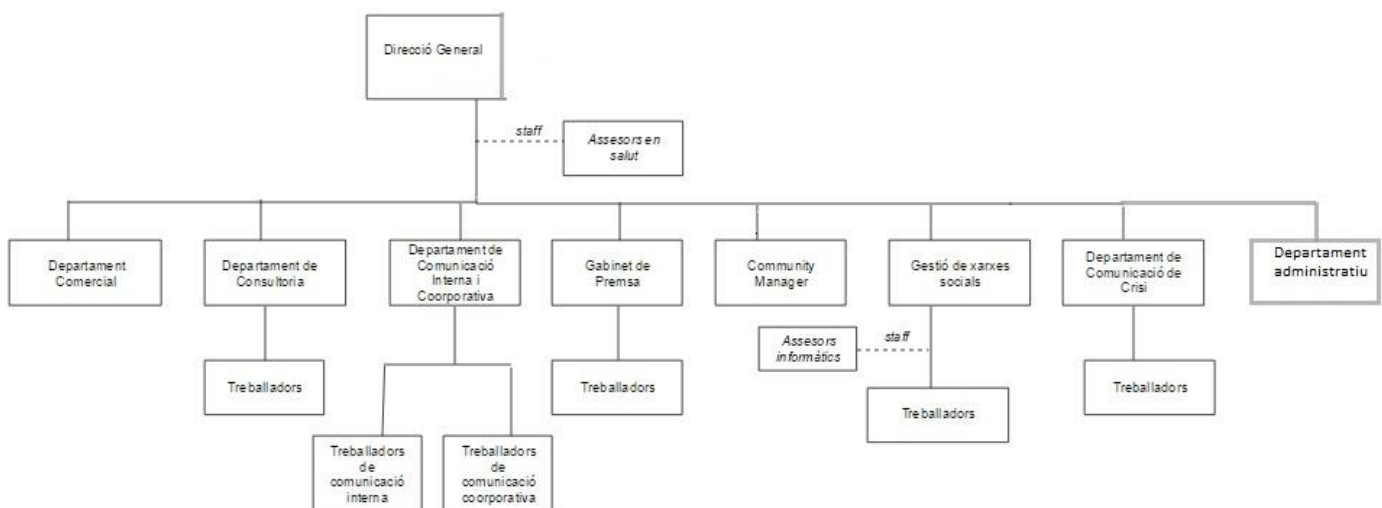
i tinguem més clients, el numero de treballadors que necessitarem dins de cada departament també anirà en augment, per la qual cosa l'estructura organitzativa de l'empresa no és una estructura tancada sinó que està sotmesa a modificacions i ampliacions. Per tant, amb aquestes activitats necessitem treballadors amb coneixements sobre l'àmbit de la comunicació i les xarxes socials, que siguin persones resolutives, amb habilitats comunicatives i que creïn confiança quan tractin amb els clients. És molt important per nosaltres que tots els treballadors actuïn de forma propera amb els clients, generant-los confiança i proximitat, per una millor resolució de problemes. Contemplem la possibilitat que en alguns casos es portin a terme cursos de formació perquè els treballadors coneguin la manera en què volem que es dirigeixin als clients, així com per proporcionar-los eines i habilitats comunicatives que els seran de gran ajuda en la seva tasca.

Cal esmentar també que la junta directiva de l'empresa està formada per tres socis, tots tres amb coneixements de l'àmbit de la comunicació i de la salut. Tenim dos socis treballadors, que a part de ser socis de l'empresa i aportar capital, també treballaran en ella dia a dia en la direcció general. I després hi ha una sòcia capitalista que només col·laborarà invertint capital i assessorant en algun moment. Així com volem que els nostres treballadors disposin de coneixements sobre l'àmbit de la comunicació i també alguns amb coneixements sobre la nostra àrea d'especialització, la salut, els socis fundadors també disposen d'aquest background d'experiència i d'estudis. Un dels socis treballadors té estudis de Periodisme i Economia, per la qual cosa disposa de coneixements en l'àmbit de la comunicació i també en la gestió empresarial. El segon soci també és graduat en Periodisme i disposa del Màster en Direcció de Comunicació. I finalment, la sòcia capitalista ens complementa molt bé en haver estudiat Medicina, per la qual cosa ens pot assessorar i ajudar en molts temes de la salut.

## **6.2. Relacions de jerarquia i coordinació dins de l'empresa**

Com hem esmentat abans, l'estructura organitzativa de l'empresa pot anar canviant a mesura que l'empresa va creixent. Per això, l'organigrama ha de ser prou flexible per tal de poder adaptar-se a les necessitats organitzatives del moment. Els diferents departaments de la nostra empresa es diferenciarien segons la seva funció, és a dir, separant les tasques segons els tipus d'activitat a realitzar. Així, disposem de set departaments: Departament de consultoria, Departament de comunicació interna i comunicació corporativa, Gabinet de Premsa, Community Manager, Departament de gestió de xarxes socials, Departament de comunicació de crisi, i el Departament Comercial, que ens portarà tot el tema de contacte amb els clients i comunicació.

El model organitzatiu que hem decidit és el model lineal-staff. Aquest model ens és molt útil per la nostra empresa ja que combina les relacions d'autoritat directa i pròpies de l'estructura lineal amb relacions de consulta i assessorament (staff). Els staff estan formats per persones o departaments que no manen directament sobre qui formen la línia, sinó que simplement els assessoren. Ja que per nosaltres és molt important ser especialistes en comunicació en salut i sabem que aquest àmbit és molt concret i necessitem persones especialitzades en el món mèdic i sanitari, els assessors en salut jugaran un paper molt important dins de l'estructura organitzativa de la nostra empresa. Poden existir tants staffs com nivells de directius hi hagi en l'estructura organitzativa. En el nostre cas, tindrem dos staffs, un lligat a la direcció general de l'empresa i que assessorarà en temes de salut, i l'altre lligat al departament de gestió de xarxes socials, que seran els assessors informàtics. Els avantatges de la organització lineal-staff és un assessorament especialitzat i innovador, que manté el principi de l'autoritat única, i un procés de decisions conjunt i coordinat entre els òrgans directius de línia de l'empresa i els òrgans d'staff. Els inconvenients, però, són els conflictes que hi pot haver en la presa de decisions si els òrgans directius de línia i els òrgans d'staff no es posen d'acord.



Organigrama de l'empresa, model lineal-staff. | Font: elaboració pròpia

## 7. PLA ECONÒMIC I FINANCER

### 7.1. Pressupost de capital

Per a la posada en marxa de la nostra agència de comunicació necessitem una inversió inicial de 35.000€. Per afrontar totes aquestes despeses, hem establert un pressupost de finançament format pels recursos propis que aportarem cadascun dels tres socis juntament amb un préstec bancari. Els recursos propis agrupen una quantitat total de 25.000€ que s'ha aportat de forma equitativa entre els tres socis, 8.300€ cadascun. Els recursos aliens provindran d'un préstec bancari a una entitat financera. Les condicions del préstec són les següents:

- Préstec bancari de 10.000€ a retornar en 5 anys i amb un 6% d'interès.
  - Retorn del préstec:  $10.000€ / 60 \text{ mesos} = 166'67€$  al mes.
  - Despeses financeres:  $6\% \text{ per } 5 \text{ anys} = 30\%$ . Així,  $30\% \text{ de } 10.000 = 3.000€$  d'interessos / 60 mesos = 50€ al mes.

Hem establert també en la part d'inversió una provisió de fons d'uns 13.700€ aproximadament en cas que haguem de fer front a certes despeses els primers mesos en funcionament i no disposem encara de suficients ingressos per suportar-les amb la nostra activitat.

Finançament		Inversió	
Concepte	Import	Concepte	Import
Recursos propis	25.000,00	Despeses	1.249,66
Préstec	10.000,00	Constitució SL	200,00
Subvencions	0,00	Certificació denominació social	25,88
Resultats d'exercicis anteriors	0,00	Inscripció en el Registre Mercantil	123,78
		Comunicació de llançament	900,00
		Immobilitzat immaterial	5.051,53
		Registre de marca	144,58
		Software informàtic	2.340,00
		Fiança oficina	1.600,00
		Compra del domini	6,95
		Pagament immobiliària	960,00
		Immobilitzat material	14.266,94
		Mobiliari	6.008,44
		Hardware	8.258,50
		Stock material d'oficina	741,12
		Saldo inicial de tresoreria	13.690,75
<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>35.000,00</b>	<b>TOTAL INVERSIONS +</b>	<b>35.000,00</b>
		<b>SALDO INICIAL DE TRESORERIA</b>	

## 7.2. Pressupost d'exploació

	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	TOTAL
<b>Ingressos</b>													
Vendes producte/servei	8.973,02	9.400,30	13.388,32	13.388,32	13.673,18	10.539,74	11.339,74	7.976,02	19.940,06	29.482,82	31.904,12	35.892,12	<b>205.897,76</b>
Consultoria de comunicació	1.709,15	1.709,15	2.734,64	2.734,64	3.076,47	2.392,81	2.392,81	1.709,15	3.760,13	5.811,11	6.152,94	6.836,60	<b>41.019,60</b>
Comunicació interna i corp	1.709,15	1.709,15	2.734,64	2.734,64	3.076,47	2.392,81	2.392,81	1.709,15	3.760,13	5.811,11	6.152,94	6.836,60	<b>41.019,60</b>
Gabinet de premsa	1.495,48	1.709,12	2.136,40	2.136,40	2.136,40	1.709,12	1.709,12	1.281,84	2.990,96	4.059,16	4.272,80	5.127,36	<b>30.764,16</b>
Community Manager	854,60	854,60	1.367,36	1.367,36	1.538,28	1.196,44	1.996,44	854,60	1.880,12	2.905,64	3.076,56	3.418,40	<b>21.310,40</b>
Gestió de xarxes socials	1.495,48	1.709,12	2.136,40	2.136,40	2.136,40	1.709,12	1.709,12	1.281,84	2.990,96	4.059,16	4.272,80	5.127,36	<b>30.764,16</b>
Comunicació de crisi	1.709,16	1.709,16	2.278,88	2.278,88	1.709,16	1.139,44	1.139,44	1.139,44	4.557,76	6.836,64	7.976,08	8.545,80	<b>41.019,84</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8.973,02</b>	<b>9.400,30</b>	<b>13.388,32</b>	<b>13.388,32</b>	<b>13.673,18</b>	<b>10.539,74</b>	<b>11.339,74</b>	<b>7.976,02</b>	<b>19.940,06</b>	<b>29.482,82</b>	<b>31.904,12</b>	<b>35.892,12</b>	<b>205.897,76</b>
<b>Despeses</b>													
Compres	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	<b>741,12</b>
Costos d'aprovisionament	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	61,76	<b>741,12</b>
Sous	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	<b>124.500,00</b>
Seguretat Social	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	3.465,00	3.465,00	3.465,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00	<b>41.085,00</b>
Instal·lacions	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	<b>10.080,00</b>
Lloguers	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	<b>9.600,00</b>
Neteja instal·lacions	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	<b>480,00</b>
Subministraments	168,17	58,20	172,00	58,20	147,78	58,20	138,70	58,20	132,59	58,20	147,37	58,20	<b>1.255,81</b>
Aigua	31,71		35,23		25,20		28,56		29,62		30,94		<b>181,26</b>
Electricitat	43,30		40,15		33,26		30,84		31,13		35,55		<b>214,23</b>
Gas	34,96		38,42		31,12		21,10		13,64		22,68		<b>161,92</b>
Internet	58,20	58,20	58,20	58,20	58,20	58,20	58,20	58,20	58,20	58,20	58,20	58,20	<b>698,40</b>
Comunicacions	192,91	192,91	192,91	192,91	192,91	192,91	192,91	192,91	192,91	192,91	192,91	192,91	<b>2.314,92</b>
Serveis externs	218,75	218,75	218,75	218,75	218,75	218,75	218,75	218,75	218,75	218,75	218,75	218,75	<b>2.625,00</b>
Traducció	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	<b>300,00</b>
Fotografia	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	<b>75,00</b>
Disseny gràfic	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	<b>450,00</b>

<i>Programació</i>	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	<b>1.800,00</b>
<b>Amortitzacions</b>	<b>320,94</b>	<b>320,94</b>	<b>320,94</b>	<b>320,94</b>	<b>320,94</b>	<b>320,94</b>	<b>320,94</b>	<b>320,94</b>	<b>320,94</b>	<b>320,94</b>	<b>320,94</b>	<b>320,94</b>	<b>320,94</b>	<b>3.851,29</b>
<i>Mobiliari</i>	100,14	100,14	100,14	100,14	100,14	100,14	100,14	100,14	100,14	100,14	100,14	100,14	100,14	<b>1.201,69</b>
<i>Software</i>	48,75	48,75	48,75	48,75	48,75	48,75	48,75	48,75	48,75	48,75	48,75	48,75	48,75	<b>585,00</b>
<i>Hardware</i>	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	<b>2.064,60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12.442,53</b>	<b>12.332,56</b>	<b>12.446,36</b>	<b>12.332,56</b>	<b>12.422,14</b>	<b>12.332,56</b>	<b>15.738,06</b>	<b>15.657,56</b>	<b>15.731,95</b>	<b>21.642,56</b>	<b>21.731,73</b>	<b>21.642,56</b>	<b>21.642,56</b>	<b>186.453,14</b>
Resultat explotació	-3.469,51	-2.932,26	941,96	1.055,76	1.251,04	-1.792,82	-4.398,32	-7.681,54	4.208,11	7.840,26	10.172,39	14.249,56	14.249,56	<b>19.444,62</b>
Despeses financeres (interès préstec)	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	<b>600,00</b>
<b>RESULTAT ORDINARI</b>														
<b>D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>-3.519,51</b>	<b>-2.982,26</b>	<b>891,96</b>	<b>1.005,76</b>	<b>1.201,04</b>	<b>-1.842,82</b>	<b>-4.448,32</b>	<b>-7.731,54</b>	<b>4.158,11</b>	<b>7.790,26</b>	<b>10.122,39</b>	<b>14.199,56</b>	<b>14.199,56</b>	<b>18.844,62</b>

## **8. PLA JURIDICOFISCAL**

### **8.1. Estructura jurídica-econòmica de l'empresa**

La forma jurídica sota la que constituïrem la nostra empresa serà la Societat Limitada (SL). Una de les raons principals per les quals hem decidit aquesta forma jurídica és perquè la nostra empresa compta amb una gran inversió inicial i un llarg procés de posada en marxa, amb el qual és millor la col·laboració d'una sèrie de socis, que no d'una sola persona. Així, els socis fundadors de l'empresa serem tres persones, totes tres amb coneixements del món de la comunicació i de la salut, i dels quals dos seran socis treballadors i el tercer soci capitalista. A més, al no respondre de forma il·limitada al capital aportat, aquesta forma jurídica ens beneficia més per l'elevada inversió inicial que hem de fer al principi.

La Societat de Responsabilitat Limitada, més coneguda com a Societat Limitada, és una societat mercantil, és a dir, que té com a objectiu la realització d'una o més activitats comercials, i que es compon per un nombre limitat de socis, el capital del qual està repartit en participacions d'igual valor, i que responen de forma també limitada al capital aportat. La SL és la societat mercantil més emprada a Espanya, sobretot per petites i mitjanes empreses. A principis de l'any 2014, a Espanya hi havia 1.125.041 societats limitades, el que suposa el 35,75% del total de les empreses del país, segons dades del Directori Central d'Empreses de l'INE. Les societats limitades estan regulades pel Reial Decret Legislatiu 1/2010, del 2 de juliol, en el qual s'aprova el text refós de la Llei de Societats de Capital. La normativa reguladora de les societats limitades defineix les seves característiques, que s'adjunten en l'annex 3.

L'elecció d'una Societat Limitada com a forma jurídica per la nostra empresa està motivada per les següents raons: la responsabilitat front als creditors està limitada al capital aportat i als béns en nombre de la societat, pel que els socis no responen del patrimoni personal en cas d'insolvència; els tributs a pagar són menors en el cas d'una SL que els d'un autònom, ja que l'IS és fix (un 25%) i l'IRPF és progressiu; i les societats mercantils tenen més facilitat d'accés al crèdit bancari.

### **8.2. Tràmits de constitució i posada en marxa**

Un cop hem decidit quina és la millor forma jurídica per la nostra empresa, és molt important conèixer els tràmits que s'han de seguir per a la constitució de l'empresa i per la seva posada en marxa. Entre els més importants i que és hem de tenir en compte per la constitució de l'empresa trobem els següents:

- Certificació negativa del nom de la societat i denominació social
- Escriptura pública davant notari
- Inscripció de l'empresa en el Registre Mercantil

Així mateix, per a la posada en marxa serien els següents:

- Alta en el cens d'empresaris
- Impost sobre Activitats Econòmiques
- Legalització dels llibres de comptes
- Alta dels treballadors en Règim de la Seguretat Social
- Comunicació de l'obertura del centre de treball

Aquests serien els aspectes més rellevants a tenir en compte alhora de constituir la nostra empresa i de posar-la en marxa. Els tràmits detallats d'una Societat Limitada es recullen als annexos 4 i 5.

### **8.3. Denominació social**

La denominació social és el nom que identifica a una persona jurídica en el tràfic mercantil com a subjecte de relacions jurídiques i, per tant, susceptible de drets i obligacions. El nom comercial, en canvi, és el signe o denominació que identifica a una empresa en el tràfic mercantil i que serveix per identificar-la, individualitzar-la i distingir-la de la resta d'empreses que desenvolupen activitats idèntiques o similars. El nom comercial no és necessari que coincideixi amb la denominació social i es pot triar, per tant, un nom comercial diferent. La denominació social s'ha d'inscriure en el Registre Mercantil i aquest ha d'elaborar una certificació favorable que reculli que aquella expressió denominativa serà amb la qual s'identificarà a l'empresa i que no n'hi ha cap altre igual. A més, la denominació social en el cas d'una Societat de Responsabilitat Limitada ha d'anar seguida de les sigles S.L.

La denominació social de la nostra empresa, així com el nom comercial, ja els hem detallat en les estratègies de màrqueting, comunicació.



## 9. CONCLUSIONS

L'objectiu principal d'aquest Treball de Fi de Grau era l'elaboració d'un pla d'empresa d'una agència de comunicació especialitzada en salut que ens oferís una visió global i analítica de quina era la viabilitat del projecte empresarial en el curt termini. El pla d'empresa ens ha permet, doncs, estudiar quin és l'entorn en el qual ens trobem i com això influeix en l'èxit o el fracàs d'una nova empresa. A més, també ens ha portat a realitzar un estudi en profunditat del mercat en el que ens volíem establir, coneixent molt bé la demanda, així com també les empreses de la competència. Un cop realitzats aquests dos tipus d'anàlisi, hem procedit al plantejament més formal de l'empresa i com funcionaria, determinant els recursos necessaris per al funcionament de la firma, ja siguin materials, personals o financers. Finalment, hem pogut determinar la viabilitat del projecte a nivell econòmic i financer.

Gràcies al pla d'empresa, hem pogut observar com el nostre projecte empresarial compta amb una situació força favorable per a la seva viabilitat i èxit. Ens trobem en un entorn en què les noves tecnologies de la informació i la comunicació han propiciat un entorn favorable per al sorgiment d'empreses del món de la comunicació. Gràcies als avenços de les TIC, les empreses cada cop necessiten més d'un departament de comunicació que gestioni aquests temes o, si més no, d'una empresa externa que els porti la comunicació i els assessori en tots els temes rellevants que això involucra. És per aquest motiu que l'agència de comunicació especialitzada en salut que es presenta en aquest pla d'empresa s'introdueix dins d'un nínxol de mercat en creixement i que la pot portar en una situació d'èxit en un futur.

Analitzant la demanda, hem pogut observar que també trobem un nínxol de mercat a explotar en els petits centres de medicina especialitzada de Barcelona. Aquest serà en un primer moment el nostre públic objectiu, ja que hi ha un nombre considerable d'empreses d'aquest tipus en el mercat de Catalunya, i més encara a la província de Barcelona, i que constitueixen el grup de possibles clients que tenen més característiques per contractar els nostres serveis (pels recursos financers de què disposen, per la mida de l'empresa, per la necessitat de captar més clients...). Gràcies al pla d'empresa hem pogut determinar de forma exacta i a partir de dades observables reals que aquest és un grup força important dins de la demanda del mercat al qual ens hem de dirigir.

Un cop focalitzats els clients potencials, és essencial disposar d'unes bones estratègies de màrqueting. Hem de determinar i conèixer perfectament de quina manera farem arribar el

nostre producte als clients, i per això és molt important tenir clar quina part del pressupost destinarem a les estratègies de màrqueting.

En iniciar una nova empresa hem de tenir en compte quines inversions hem de realitzar abans de començar la nostra activitat, i quants recursos haurem de destinar a elles. El pressupost de capital ens permet veure quant finançament necessitem abans d'iniciar el negoci, i llavors el pressupost d'explotació ens permet determinar mensualment totes aquelles despeses que apareixen per la producció dels nostres serveis. Aquests resultats són de vital importància en la implementació de qualsevol empresa perquè determinen la seva rendibilitat.

A partir del pla de producció, on hem establert tots els recursos necessaris per al funcionament de la nostra agència de comunicació, i quantificats aquests recursos en el pressupost d'explotació, hem pogut establir la viabilitat del negoci. Mitjançant una previsió el més exacte possible de les ventes i els costos del primer exercici econòmic, hem observat com la nostra empresa preveu tancar el primer any en funcionament amb un resultat positiu, cosa que ens demostra com, si els càlculs no fallen, l'agència de comunicació presentada en aquest pla d'empresa presenta bons resultats per tirar endavant i, potser en un futur, ser una agència de comunicació d'èxit especialitzada en salut.

Tot i així, hem de tenir en compte una debilitat de la nostra empresa, que és el fet que la comunicació arribi a ser tant important dins de les empreses en uns anys que totes les companyies decideixin disposar d'un departament de comunicació propi dins de l'empresa, enlloc de contractar-lo externament. I és en aquest punt on correm el perill de perdre quota de mercat.

D'aquesta manera, el desenvolupament del *business plan* ha resultat ser una eina molt útil per a ordenar les idees del projecte empresarial, i per a planificar i anticipar qualsevol amenaça o debilitat que pugui afectar negativament al negoci. El pla d'empresa ha servit també per tenir una visió global del projecte i funciona com una guia molt entenedora i clara dels passos a seguir de la creació i posada en marxa d'una nova empresa. I hem pogut determinar com l'agència de comunicació especialitzada en salut *Health and Communications* presenta una bona perspectiva de futur i de rendibilitat almenys en el curt termini.

Tot emprenedor que vulgui iniciar un nou negoci ha de saber realitzar correctament un pla d'empresa, ja que és un instrument d'autoavaluació de la pròpia idea i que fa veure, d'una manera molt analítica i empírica, la viabilitat d'un projecte. És per això que qualsevol persona, provingui de l'àmbit que provingui i hagi estudiat l'especialització que hagi estudiat, ha de

conèixer mínimament com es fa un pla d'empresa. Perquè, al cap i a la fi, una agència de comunicació com la que es presenta en aquest Treball de Fi de Grau pot néixer de la mà de periodistes que no tenen perquè ser experts en temes empresarials.

## 10. BIBLIOGRAFIA

ACERO DE LA CRUZ, Raquel: Introducción a la dirección estratégica. [En línea] Consultat el 7/11/2016. Disponible a:

[http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/01\\_17\\_13\\_1\\_A\\_ESTRATEG\\_ver\\_alumnos.pdf](http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/01_17_13_1_A_ESTRATEG_ver_alumnos.pdf)

Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom (2010): *Anuario de la Comunicación 2010. El estado de la comunicación en España 2010*. [En línea] Consultat el 7/11/2016. Disponible a:

<http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/presentacionestado delacomunicacione%20espaa2010.pdf>

CNAE: Lista completa de actividades. [En línea] Consultat el 20/11/2016. Disponible a:

<http://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

COL·LEGI OFICIAL DE METGES DE BARCELONA: Informe Anual 2015. [En línea] Consultat el 19/01/2017. Disponible a:

<http://www.comb.cat/cat/actualitat/publicacions/anuari/anuari2015/index.html>

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE JÓVENES EMPRESARIOS: Sociedad Limitada. Características de la Sociedad Limitada. [En línea] Consultat el 6/12/2016. Disponible a:

[http://www.ajeimpulsa.es/documentos/banco\\_recursos/recurso\\_37.pdf](http://www.ajeimpulsa.es/documentos/banco_recursos/recurso_37.pdf)

DE MATEO PÉREZ, Rosario; BERGÉS SAURA, Laura; SABATER CASALS, Marta (2009): *Gestión de empresas de comunicación*. Comunicación social, ediciones y publicaciones.

DEFINICIÓN ABC: Definición de Sociedad Limitada. [En línea] Consultat el 6/12/2016. Disponible a: <http://www.definicionabc.com/economia/sociedad-limitada.php>

DEPARTAMENT DE SALUT. GENERALITAT DE CATALUNYA: Dades d'utilització serveis sanitaris èpoques hivernals. [En línea] Consultat el 31/01/2017. Disponible a:

[http://salutweb.gencat.cat/ca/el\\_departament/estadistiques\\_sanitaries/dades\\_de\\_salut\\_i\\_serveis\\_sanitaris/dades-dutilitzacio-serveis-sanitaris-epoques-hivernals/](http://salutweb.gencat.cat/ca/el_departament/estadistiques_sanitaries/dades_de_salut_i_serveis_sanitaris/dades-dutilitzacio-serveis-sanitaris-epoques-hivernals/)

DERECHO LA GUÍA: Socio empleado. [En línea] Consultat el 15/12/2016. Disponible a:

<http://derecho.laguia2000.com/derecho-laboral/socio-empleado>

ECONOMIA48: Responsabilidad solidaria. [En línea] Consultat el 15/12/2016. Disponible a:

<http://www.economia48.com/spa/d/responsabilidad-solidaria/responsabilidad-solidaria.htm>

ECONOMIA48: Socio capitalista. [En línia] Consultat el 15/12/2016. Disponible a:

<http://www.economia48.com/spa/d/socio-capitalista/socio-capitalista.htm>

ECONOMIA48: Organización en línea y staff. [En línia] Consultat el 15/12/2016. Disponible a:

<http://www.economia48.com/spa/d/organizacion-en-linea-y-staff/organizacion-en-linea-y-staff.htm>

GENERALITAT DE CATALUNYA, DEPARTAMENT DE TREBALL: Guia per a l'elaboració del pla d'empresa. [En línia] Consultat el 10/10/2016. Disponible a:

[http://www.emprenderesposible.org/sites/default/files/anexo\\_8\\_guia\\_del\\_pla\\_dempresa\\_cat.pdf](http://www.emprenderesposible.org/sites/default/files/anexo_8_guia_del_pla_dempresa_cat.pdf)

INNOVACIÓN SOCIAL 21: El análisis CAME: Creación de estrategias. Herramientas para emprendedores. [En línia] Consultat el 02/02/2017. Disponible a:

<http://www.innovacionsocial21.org/2013/09/analisis-CAME-estrategias-a-traves-del-DAFO.html>

GESTIOPOLIS: Estructuras organizacionales y tipos de organigramas. [En línia] Consultat el 15/12/2016. Disponible a: <http://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>

GÓMEZ, Begoña. (2011). *La comunicación como instrumento de expansión en la pequeña y mediana empresa española: el caso segoviano*. [En línia] Consultat el 6/11/2016. Disponible a:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3934141.pdf>

IDESCAT: Producte Interior Brut (PIB) 2011-2015. Per sectors. Variació en volum. [En línia]

Consultat el 27/11/2016. Disponible a: <http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=355&lang=es>

IDESCAT: Creació, ampliació de capital i dissolució de societats mercantils. [En línia] Consultat

el 27/11/2016. Disponible a: <http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=6001>

IDESCAT: Centres extrahospitalaris. 2015. Per tipus d'assistència. Comarques i Aran, i províncies. [En línia] Consultat el 25/01/2017. Disponible a:

<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=828>

IDESCAT: Empreses amb establiments a Catalunya. 2016. Per branca d'activitat i condició jurídica de l'empresa. [En línia] Consultat el 27/11/2017. Disponible a:

<http://www.idescat.cat/pub/?id=eee&n=1.2.2>

IDESCAT: Activitat hospitalària. 2014. Per tipus de concert i tipologia d'hospital. [En línia]  
Consultat el 25/01/2017. Disponible a: <http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=837&lang=es>

IDESCAT: Població 2015. Per sexe i grups d'edat. Total. Comarques i Aran, àmbits i províncies.  
[En línia] Consultat el 27/01/2017. Disponible a:  
<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=255&t=2015>

IDESCAT: Metges col·legiats, per província. 1998-2015. [En línia] Consultat el 27/01/2017.  
Disponible a: <http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=832&lang=es>

IDESCAT: Centres extrahospitalaris. 2015. Per titularitat. Comarques i Aran, províncies. [En  
línia] Consultat el 27/01/2017. Disponible a:  
<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=827&lang=es>

IDESCAT: Activitat hospitalària. 2014. Per tipus de concert i tipologia d'hospital. [En línia]  
Consultat el 28/01/2017. Disponible a: <http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=837&lang=es>

INFOAUTÓNOMOS: Tipos de sociedades. Sociedad Limitada: características y ventajas. [En  
línia] Consultat el 14/12/2016. Disponible a: <http://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>

INFORME BIOCAT. 2015. [En línia] Consultat el 01/12/2016. Disponible a:  
<http://informe.biocat.cat/es/formulario-descarga/>

INSTITUT CATALÀ DE LA SALUT. GERÈNCIA TERRITORIAL CATALUNYA CENTRAL: Organització  
sanitària. Sistema sanitari Català. 2013. [En línia] Consultat el 30/01/2017. Disponible a:  
[http://es.slideshare.net/icscatcentral/sistema-sanitari-catal?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/icscatcentral/sistema-sanitari-catal?next_slideshow=1)

INSTITUTO PARA EL DESARROLLO E INTEGRACIÓN DE LA SANIDAD: Sanidad Privada, aportando  
valor. Análisis de situación 2015. [En línia] Consultat el 30/01/2017. Disponible a:  
[https://www.fundacionidis.com/wp-content/informes/informe\\_analisis\\_situac\\_idis2015\\_web.pdf](https://www.fundacionidis.com/wp-content/informes/informe_analisis_situac_idis2015_web.pdf)

INSTITUTO PARA EL DESARROLLO E INTEGRACIÓN DE LA SANIDAD: Jornada Sanidad Privada en  
Cataluña. Aportando valor. [En línia] Consultat el 30/01/2017. Disponible a:  
[https://www.fundacionidis.com/wp-content/prensa/doc-prensa/np\\_jornada\\_sanidad\\_privada\\_en\\_cataluna.pdf](https://www.fundacionidis.com/wp-content/prensa/doc-prensa/np_jornada_sanidad_privada_en_cataluna.pdf)

LA UNIÓN. ASOCIACIÓN D'ENTIDADES SANITARIAS I SOCIALES: EL modelo sanitario català. [En línea] Consultat el 30/01/2017. Disponible a: <http://es.slideshare.net/mapacomunicacion/visi-panormica-del-sistema-sanitari-catal>

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD: Definición de PYME en la UE. [En línea] Consultat el 18/12/2016. Disponible a: <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO: Colección PYME: Ciclo Vital de la Empresa. Empresa: Creación y puesta en marcha. [En línea] Consultat el 12/12/2016. Disponible a: <http://www.ipyme.org/publicaciones/creacionempresas.pdf>

OBSERVATORI DEL SISTEMA DE SALUT DE CATALUNYA. GENERALITAT DE CATALUNYA: Central de resultats. Àmbit d'atenció primària. Dades 2015. [En línea] Consultat el 30/01/2017. Disponible a: [http://observatorisalut.gencat.cat/web/.content/minisite/observatorisalut/ossccentralresultats/informes/fitxers\\_estatics/CdR\\_Atencio\\_primaria\\_dades\\_resum\\_executiu\\_2015.pdf](http://observatorisalut.gencat.cat/web/.content/minisite/observatorisalut/ossccentralresultats/informes/fitxers_estatics/CdR_Atencio_primaria_dades_resum_executiu_2015.pdf)

OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS: Propiedad Industrial. [En línea] Consultat el 15/12/2016. Disponible a: [https://www.oepm.es/es/propiedad\\_industrial/preguntas\\_frecuentes/FaqSignos01.html](https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqSignos01.html)

REDACCIÓN MÉDICA: El 87% de los pacientes de la privada en Cataluña recomiendan su uso. 2016. [En línea] Consultat el 30/01/2017. Disponible a: <https://www.redaccionmedica.com/autonomias/privada/el-87-de-los-pacientes-de-la-privada-en-cataluna-recomiendan-su-uso-8145>

TELEFÓNICA: La sociedad de la información en España, 2015. [En línea] Consultat el 24/11/2016. Disponible a: [http://www.fundaciontelefonica.com/arte\\_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/483/](http://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/483/)

UNIVERSIA: Guía de empresas españolas. [En línea] Consultat el 02/02/2017. Disponible a: <http://guiaempresas.universia.es/>

## 11. ANNEX

### 11.1. Annex 1: Càlcul del preu de venda dels serveis

COSTOS	Pes relatiu (dins de l'estructura de costos)	Unitat de serveis contractats al mes	Costos totals	Cost segons pes relatiu	Cost mensual	Cost unitari
Serveis						
Consultoria en comunicació	20%	10,00	186.453,14	37.290,63	3.107,55	310,76
Comunicació interna i corporativa	20%	10,00	186.453,14	37.290,63	3.107,55	310,76
Gabinet de premsa	15%	12,00	186.453,14	27.967,97	2.330,66	194,22
Community Manager	10%	10,00	186.453,14	18.645,31	1.553,78	155,38
Gestió de les xarxes socials	15%	12,00	186.453,14	27.967,97	2.330,66	194,22
Gestió de la comunicació de crisi	20%	6,00	186.453,14	37.290,63	3.107,55	517,93

INGRESSOS	Marge de benefici	Preu de venda unitari	Unitats al mes	Ingressos/mes	Unitats al any	Ingressos/any
Serveis						
Consultoria en comunicació	10%	341,83	10,00	3.418,31	120,00	41.019,69
Comunicació interna i corporativa	10%	341,83	10,00	3.418,31	120,00	41.019,69
Gabinet de premsa	10%	213,64	12,00	2.563,73	144,00	30.764,77
Community Manager	10%	170,92	10,00	1.709,15	120,00	20.509,85
Gestió de les xarxes socials	10%	213,64	12,00	2.563,73	144,00	30.764,77
Gestió de la comunicació de crisi	10%	569,72	6,00	3.418,31	72,00	41.019,69
INGRESSOS TOTALS				17.091,54		205.098,45



## 12. 2. Annex 2: Evolució de les vendes durant el primer exercici econòmic

Serveis (unitats mensuals)	Gener		Febrer		Març		Abril		Maig		Juny		Juliol	
	Unitats	Preu	Unitats	Preu	Unitats	Preu	Unitats	Preu	Unitats	Preu	Unitats	Preu	Unitats	Preu
Consultoria en comunicació	5	341,83	5	341,83	8	341,83	8	341,83	9	341,83	7	341,83	7	341,83
Comunicació interna i corporativa	5	341,83	5	341,83	8	341,83	8	341,83	9	341,83	7	341,83	7	341,83
Gabinet de premsa	7	213,64	8	213,64	10	213,64	10	213,64	10	213,64	8	213,64	8	213,64
Community Manager	5	170,92	5	170,92	8	170,92	8	170,92	9	170,92	7	170,92	7	170,92
Gestió de les xarxes socials	7	213,64	8	213,64	10	213,64	10	213,64	10	213,64	8	213,64	8	213,64
Gestió de la comunicació de crisi	3	569,72	3	569,72	4	569,72	4	569,72	3	569,72	2	569,72	2	569,72

Agost		Setembre		Octubre		Novembre		Desembre		Total any	
Unitats	Preu	Unitats	Preu	Unitats	Preu	Unitats	Preu	Unitats	Preu	Unitats	Preu
5	341,83	11	341,83	17	341,83	18	341,83	20	341,83	120	41.019,60
5	341,83	11	341,83	17	341,83	18	341,83	20	341,83	120	41.019,60
6	213,64	14	213,64	19	213,64	20	213,64	24	213,64	144	30.764,16
5	170,92	11	170,92	17	170,92	18	170,92	20	170,92	120	21.310,40
6	213,64	14	213,64	19	213,64	20	213,64	24	213,64	144	30.764,16
2	569,72	8	569,72	12	569,72	14	569,72	15	569,72	72	41.019,84

### **11.3. Annex 3: Característiques de la SL segons la normativa reguladora**

- Nombre de socis: el mínim de socis per constituir una SL és d'un soci, i no hi ha límit màxim. En el cas d'un únic soci, es crea una Societat Limitada Unipersonal. Els socis poden ser tant persones físiques com persones jurídiques.
- Responsabilitat dels socis: la responsabilitat és solidària entre ells i limitada al capital aportat, de manera que els socis no responen als deutes amb el seu patrimoni personal. Que la responsabilitat sigui solidària vol dir que en cas que un dels socis no pugui pagar un deute, el creditor podrà dirigir-se a qualsevol dels socis o contra tots a la vegada per cobrar el deute.
- Classe de socis: els socis poden ser socis treballadors, és a dir, aquells que són socis de l'empresa però també treballen en ella, i socis capitalistes, que es caracteritzen per aportar a la societat el capital necessari amb la intenció de participar en el repartiment futur dels beneficis obtinguts.
- Nom o Denominació Social: el nom de la societat haurà de ser un nom que ningú hagi registrat abans en el Registre Mercantil, i haurà d'anar acompanyat de l'expressió Sociedad de Responsabilidad Limitada o de l'abreviatura S.R.L, o de Sociedad Limitada o la seva respectiva abreviatura S.L.
- Capital social: el mínim legal és de 3.000€ totalment desemborsat, sense existir límit màxim. El capital pot estar format per aportacions monetàries (diners) o en espècie.
- Divisió del capital social: el capital es divideix en participacions socials. Per transmetre les participacions tenen preferència de compra davant de tercers els altres socis de l'empresa.
- Domicili social: és la direcció on s'ubica l'empresa, i ha de ser a Espanya, segons la normativa aplicable.
- Objecte social: és l'activitat o activitats a les quals es dedicarà l'empresa.
- Constitució: la constitució d'una SL es realitza mitjançant estatuts i escriptura pública firmats davant notari i presentats al Registre Mercantil. És necessari detallar les aportacions que realitza cada soci i el percentatge de capital social que li correspon a cadascun.
- Òrgan d'administració i gestió: existeixen diverses opcions i s'haurà d'escollir una a l'hora de redactar els estatuts: Administrador únic (una persona), Administradors solidaris (cada un pot actuar pel seu compte i això els compromet a tots), Administradors mancomunats (han d'actuar conjuntament, firmant sempre qualsevol

cosa que es fa), o Consell d'Administració (tres o més administradors). En els estatuts es recollirà la duració del càrrec i, en cas d'existir, la retribució.

- Responsabilitat de la gestió: recau sobre els administradors, i no sobre els socis.
- Junta General de socis: és l'òrgan màxim de deliberació i presa de decisions. Es convoca pels administradors en els sis primers mesos de l'any per presentar la gestió realitzada, aprovar comptes anuals i repartir el resultat. La junta pot convocar-se amb caràcter ordinari o extraordinari, i sempre que ho sol·licitin socis que tinguin més del 5% del capital social.
- Obligacions fiscals: una SL està obligada a tributar per l'Impost de Societats (IS) i l'IVA.
- Règim de Seguretat Social: règim d'autònoms per als administradors i socis que tinguin el control de la societat, i règim general per la resta de persones.

#### 11.4. Annex 4: Tràmits de constitució d'una SL

Els tràmits pel procés de constitució d'una Societat Limitada es recullen en la taula següent:

Tràmit	Descripció
Certificació negativa del nom de la societat	Obtenció d'un certificat acreditatiu de la no existència d'una altra Societat amb el mateix nom que la que volem constituir. La reserva de la denominació l'ha de fer un dels socis i es manté durant un període de sis mesos. Si després de sis mesos des de la certificació no s'ha realitzat la inscripció al Registre Mercantil Provincial, la denominació queda lliure.
Denominació social	La denominació social haurà de ser un nom que no estigui ja registrat, seguit de les paraules "Societat Limitada" o l'abreviació "SL".
Nombre d'identificació fiscal	Obtenció del número d'identificació fiscal per identificar a les persones jurídiques i a les entitats sense personalitat jurídica a efectes fiscals. S'ha de realitzar dins del mes següent a la data de constitució de la societat.
Escriptura pública	Document que recull el contracte de constitució d'una societat i que ha de ser firmat pels socis fundadors. S'ha de realitzar davant notari i en un màxim de sis mesos després de l'expedició de la certificació negativa de la denominació social.
Acta notarial	Document on el notari realitza la constatació dels fets.
Impost sobre transmissions patrimonials i actes jurídics documentats	Grava les transmissions patrimonials oneroses, les operacions societàries i els actes jurídics documentats.
Inscripció de l'empresa	Inscripció de l'empresa en el Registre Mercantil per dotar-la de la seva plena capacitat jurídica. S'ha de realitzar dins del mes

	següent al atorgament dels documents necessaris per la pràctica dels assentaments.
Inscripció en registres especials	Les societats mercantils especials han de realitzar la seva inscripció en el registre especial corresponent.

Tràmits de constitució per una SL. | Font: Portal PYME, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.

### 11.5. Annex 5: Tràmits de posada en marxa d'una SL

Un cop constituïda la Societat Limitada, s'han de portar a terme tot una sèrie de tràmits per a la seva posada en marxa:

Generals	
Tràmit	Descripció
Alta en el cens d'empresaris, professionals i retenidors	Declaració censal d'inici, modificació o cessament d'activitat que han de presentar a efectes fiscals els empresaris individuals, els professionals i les societats.
Impost sobre Activitats Econòmiques	És un tribut derivat de l'exercici d'activitats empresarials, professionals o artístiques.
Alta en el règim especial de treballadors autònoms (RETA)	Règim que regula la cotització a la Seguretat Social dels treballadors autònoms (empresaris individuals), comuners i els socis i administradors d'algunes societats.
Alta dels socis i administradors en els règims de la Seguretat Social	L'alta en el règim de la Seguretat Social que correspongui en cada cas estarà condicionada al tipus de societat i/o a la participació en el capital social.
Legalització del Llibre d'actes, del Llibre de registre de socis, del Llibre registre d'activitats nominatives, i del Llibre registre de contractes entre el soci únic i la societat	La legislació actual obliga a les societats mercantils a portar uns llibres-registre (d'actes, de socis o d'accions) i a realitzar anualment la seva presentació en el Registre Mercantil Provincial.
Legalització del Llibre Diari i del Llibre d'Inventaris i Comptes Anuals	Tots els empresaris que portin la seva comptabilitat segons les disposicions del Codi de Comerç hauran d'elaborar els següents documents comptables: un Llibre Diari i un Llibre d'Inventaris i Comptes Anuals.
Obtenció d'un certificat electrònic	El certificat electrònic possibilita firmar documents electrònics i identificar inequívocament al propietari de la firma.
Segons l'activitat	
Tràmit	Descripció
Llicència d'activitat	Llicències d'instal·lacions i obres, llicències d'activitat i llicències de funcionament.
Inscripció en altres organismes oficials i/o	En funció de l'activitat desenvolupada s'haurà de comunicar amb caràcter obligatori l'inici de l'activitat en aquelles

registres	administracions, autoritats i/o registres pertinents.
Registre de fitxers de caràcter personal	Obligació dels responsables de gestionar dades de caràcter personal per garantir el dret a la protecció d'aquestes dades.
<b>En cas de contractar treballadors</b>	
<b>Tràmit</b>	<b>Descripció</b>
Inscripció de l'empresa	La inscripció és l'acte administratiu pel que la Tresoreria General de la Seguretat Social assigna a l'empresari un nombre per la seva identificació i control de les seves obligacions (codi de compte de cotització).
Afiliació de treballadors	Acte administratiu pel que la Tresoreria de la Seguretat Social reconeix a les persones físiques la seva inclusió per primera vegada en el Sistema de Seguretat Social.
Alta dels treballadors en el Règim de la Seguretat Social	Tot empresari que contracti treballadors haurà de comunicar l'alta en el Règim de la Seguretat Social que correspongui.
Alta dels contractes de treball	Aquest tràmit consisteix en realitzar la legalització o alta dels contractes de treball dels treballadors per compte d'altri.
Comunicació d'obertura del centre de treball	Constituïda la Societat o decidida per l'empresari l'inici de la seva activitat, s'haurà de procedir a la comunicació d'obertura del centre de treball, a efectes del control de les condicions de Seguretat i Salut Laboral.
Obtenció del calendari laboral	Les empreses han d'exposar en cada centre de treball el calendari laboral, que haurà d'estar en un lloc visible.

Tràmits de posada en marxa d'una SL. | Font: Portal PYME, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad